John Hoover

CUM SĂ LUCREZI PENTRU UN IDIOT

Supraviețuiește și prosperă
fără să-ți ucizi șeful

METEOR
PUBLISHING

John Hoover

CUM SĂ LUCREZI PENTRU UN IDIOT

Redactare: *Ioana Bârzeanu*
Tehnoredactare: *Mariana Radu*
Copertă: *Luca Emil Cornel*
Corectură: *Daniel Voicea*

Titlul original: ***HOW TO WORK FOR AN IDIOT, REVISED AND EXPANDED. SURVIVE & THRIVE WITHOUT KILLING YOUR BOSS.***

Copyright © John Hoover. Original English Language edition published by Career Press, 220 West Parkway, Unit 12,Pompton Plains, NJ07444 USA. All rights reserved.

© 2016 Toate drepturile asupra acestei ediții sunt rezervate editurii METEOR PUBLISHING

Contact:
Tel./Fax: 021.222.83.80
E-mail: editura@meteorpress.ro

Distribuție la:
Tel./Fax: 021.222.83.80
E-mail: carte@meteorpress.ro
www.meteorpress.ro

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
HOOVER, JOHN
Cum să lucrezi pentru un idiot : supravieţuieşte şi prosperă fără să-ţi ucizi şeful / John Hoover ; trad.: Mihai-Dan Pavelescu ; red.: Ioana Bârzeanu. - Bucureşti : Meteor Publishing, 2016
Index
ISBN 978-606-910-009-7

I. Pavelescu, Mihai Dan (trad.)
II. Bârzeanu, Ioana (red.)

159.923.2

Tipar: ARTPRINT
E-mail:office@artprint.ro

John Hoover

CUM SĂ LUCREZI PENTRU UN IDIOT

Revizuită și extinsă cu mai mulți idioți,
mai multă nebunie și mai multă incompetență

SUPRAVIEȚUIEȘTE ȘI PROSPERĂ
FĂRĂ SĂ-ȚI UCIZI ȘEFUL

Traducere din limba engleză
de *Mihai Dan-Pavelescu*

METEOR
PUBLISHING

Cuprins

Dedicație și mulțumiri 7

Introducere 9

Capitolul 1: Confesiunile unui Idiot în perioada de recuperare 15

Capitolul 2: Adevăratul Idiot să se ridice în picioare! 44

Capitolul 3: Caracteristici şi competențe pentru tipuri de şefi 83

Capitolul 4: Procrearea Idioților 133

Capitolul 5: Surghiunirea talentului 154

Capitolul 6: Succes în ciuda stupizeniei 172

Capitolul 7: Gândirea-Idiot: marea deghizare 203

Capitolul 8: Un parteneriat strategic 217

Capitolul 9: Vorbirea-Idiot: cum să vorbiți cu Şeful Idiot 233

Capitolul 10: Mâncarea-Idiot: cum să împărțiți pâinea cu Şeful Idiot 250

Capitolul 11: Idiotenia: aspecte teoretice 265

Capitolul 12: Recalibrarea aşteptărilor, reorientarea furiei .. 281

Index 298

Despre autor 303

Dedicație și mulțumiri

Ajuns în această etapă a vieții mele, sunt recunoscător că șeful meu nu-i un idiot. Amy Friedman, CEO și fondatoare a organizației Partners in Human Resources International, în cadrul căreia eu conduc cursurile practice pentru cadrele de conducere, este o conducătoare foarte grijulie și empatică, cunoscută pentru răbdarea și afecțiunea de care dă dovadă în relațiile cu oamenii. Și ceilalți doi șefi pe care i-am avut la Partners International din 2006 și până în prezent, Paul Gorrell și Trish Kyle, sunt profesioniști talentați, plini de resurse și devotați meseriei lor. De aceea, jumătate din dedicația aceasta se îndreaptă către toți Șefii Buni din lume, ca Amy, Trish și Paul, care sunt destul de moderniști ca să înțeleagă că un ingredient esențial al succesului este capacitatea de a proceda astfel încât primul hohot de râs al zilei să fie pe seama lor. Cealaltă jumătate a dedicației o trimit către cei care suferă sub jugul muncii pentru unul dintre celelalte tipuri de șefi. Nu disperați!

Această a doua ediție a cărții mele n-ar fi văzut lumina tiparului dacă n-ar fi existat încrederea și calitățile de lider demonstrate de editorul meu, Ron Fry, care a avut intuiția de a o susține printr-o campanie creativă de relații publice și marketing. Laurie Kelly-Pye și Michael Pye de la Career Press s-au aflat de asemenea în avangarda succesului cărții încă de la prima ei ediție, în 2003. Kirsten Dalley a redactat sclipitor a doua ediție, oferindu-i mamei mele, Ruth Schultz Hoover, autoare talentată și super-redactoarea primei ediții, posibilitatea de a se mulțumi să fluture apreciativ din mână când volumul a plecat spre tipar.

Multe mulțumiri șoimilor mei juridici, Mark Merriman și Andy Tavel, de la Frankfurt Kurnit Klein și Selz PC din New York.

Ar putea urma zeci de mulțumiri, dacă spațiul ar permite. De exemplu, îi mulțumesc din inimă prietenei mele celei mai dragi,

Paula Hammond, întotdeauna dispusă să acorde sfaturi utile acestui idiot în recuperare. Sora mea, Ann Bourke, este o aliată prețioasă în misiunea mea de a-i salva pe oameni de idioții lor interiori, începând cu mine. Sunt de asemenea recunoscător pentru experiența dobândită alături de colegi talentați din domeniul instruirii cadrelor de conducere din Fielding Graduate University, City University of New York şi American Management Association. Mai mult ca orice, îi mulțumesc Dumnezeului iubitor care uitase cât de imbecil fusesem uneori în afacerile personale şi profesionale. Sunt binecuvântat!

Introducere

Cartea aceasta conține resturile care au fost dezlipite de pe pereți după explozia capului meu. Vreme de ani de zile am scris cărți despre leadership, creativitate şi performanțe corporatiste, şi am călătorit pretutindeni, preamărind virtuțile inovației, ale companiilor cu o structură de putere descentralizată, ale colaborării în cadrul managementului şi ale împărțirii responsabilităților la locul de muncă. Clienții m-au salutat şi au încuviințat aprobator când le-am predat principiile muncii în echipă şi ale comunicării deschise. Ba chiar au aşteptat politicos până am terminat şi am părăsit clădirea, înainte de a-mi ignora sfaturile.

Cum să lucrezi pentru un Idiot este răzbunarea mea.

Indiferent ce ați crede, Idiotul care mă îngrijorează cel mai mult nu este cel din biroul de şef, nici cel din biroul directorial – ci acela pe care-l văd în oglindă. Întrucât acceptasem că nu aveam absolut nicio putere asupra stupizeniei şi că viața mea devenise imposibil de gestionat, m-am alăturat unui program de recuperare pentru creaturile ignorante şi am descoperit o pace imună la idioți. Nu o lume fără Idioți, ci o perspectivă paşnică, din care ei nu mă mai puteau deranja.

Studiind accidentul evolutiv din care au rezultat Şefii Idioți (I-Şefii), am descoperit de ce femelele unor specii preferă să-şi devoreze pruncii decât să-i lase să ajungă şefi care să-şi impună ignoranța asupra altora cu mai puțină autoritate instituțională. Este posibil ca mulți subordonați din primele mele zile de şefie să fi dorit ca maică-mea să fi avut un apetit post-partum mai sănătos.

Publicarea unei asemenea cărți nu este lipsită de consecințe. Sunt un instructor de cadre de conducere, supervizez cursurile practice pentru cadrele de conducere din Partners International din New York şi am ajutat la lansarea unui program de certificare în

instruire din City University of New York, unde predau „Instruirea în context corporatist". Unii sunt şocaţi să audă cuvântul *idiot* în vocabularul meu, în general nefiind considerat un termen de dezmierdare în societatea politicoasă. Unii, mai ales cei din departamentele de resurse umane, care altfel m-ar putea angaja să instruiesc şi să consiliez, îl consideră peiorativ, ba chiar jignitor. Ca Şef Idiot aflat în perioada de recuperare, cred că folosirea de termeni care-mi descriu corect trecutul reprezintă pentru mine un memento excelent şi în acelaşi timp o punte către alţii care utilizează acelaşi limbaj – fie în gând, fie cu glas tare – când îşi descriu şefii înaintea prietenilor, colegilor, rudelor şi instructorilor.

FURIA ESTE SCĂPATĂ DE SUB CONTROL

Existenţa unui asemenea limbaj înseamnă că este serios de lucru. Mulţi sunt furioşi şi autodistructivi, şi dau vina pe şefii lor. Ei au nevoie de ajutor din partea cuiva care să apese butonul de stop pe Aparatul Poliţeii, să-şi suflece mânecile, să se implice alături de ei, să râdă cu ei şi să plângă cu ei pe drumul transformării lor într-o persoană care să-i aprecieze realmente pe ceilalţi şi care să se dedice succesului companiei care i-a angajat.

Dacă nu credeţi că în spatele umorului tuturor şefilor contemporani există un curent subteran de furie şi resentimente – de la etern populara bandă desenată *Dilbert* a lui Scott Adams şi serialul TV *La birou*, până la filmele *Diavolul se îmbracă de la Prada* şi *Şefi de coşmar* –, înseamnă că nu sunteţi prea atent. După publicarea în 2003 a primei ediţii din *Cum să lucrezi pentru un Idiot*, valul de ghionturi date şefilor a atins noi cote. Indiferent dacă sunteţi boss sau subaltern, este momentul să priviţi cu seriozitate satirizarea şefilor.

Am scris prima ediţie a acestei cărţi mai mult ca amuzament, pentru ca apoi să constat că mulţi o cumpărau pur şi simplu din disperare. Recenziile cititorilor ei, care au fost postate pe Amazon.com, s-au transformat într-o dezbatere curioasă între cei cu simţul sănătos al umorului şi cei care nutreau fantezii criminale despre şefii lor. Unii au cumpărat cartea aşteptându-se să găsească umor, şi găsindu-l, l-au lăudat. Cinci stele! Alţii s-au aşteptat să

conţină metode şi tehnici secrete nepublicate prin care să-ţi dobori şeful fără a fi depistat. Câţiva au crezut că le voi împărtăşi modalităţi eficiente de a-şi ataca bossul, de a-l transforma într-un maldăr de carne sângerândă şi de a fi recompensaţi generos de mahării corporatişti prin măriri salariale şi vacanţe *all-inclusive* achitate, sau poate întâmpinaţi cu ovaţii în picioare şi încolţiţi pentru autografe când îşi vor face apariţia în sălile de şedinţe, în cantina angajaţilor sau la târgurile şi expoziţiile de specialitate.

Aceştia din urmă au fost serios dezamăgiţi şi mi-au comunicat acest lucru în recenziile lor usturătoare, numindu-mă „escroc", deoarece făgăduisem să-i învăţ cum să lucreze pentru un Idiot, când de fapt îi învăţasem că cea mai bună metodă de a lucra pentru un Idiot era *să nu fie ei înşişi Idioţi*. Unii recenzenţi de pe Amazon.com cărora le plăcuse cartea au început să-i critice pe recenzenţii care detestaseră cartea, atrăgându-le atenţia că nu înţeleseseră de fapt ideea ei, astfel încât pagina de recenzii s-a transformat într-un forum.

Din păcate, ambele tabere implicate în dezbatere n-au înţeles cel puţin o parte din ideea cărţii, ceea ce lasă povara responsabilităţii complet pe umerii mei, care nu sunt un comunicator tocmai strălucit. Cei care au citit prima ediţie şi au crăpat de râs au apreciat satira şi sacrilegiul, dar au trecut rapid peste mesajele esenţiale privind transformarea modului de abordare a şefului. Cei care au cumpărat cartea şi au citit printre rânduri în căutarea instrucţiunilor secrete, clandestine, scrise cu cerneală invizibilă pentru un *bossicid* impecabil – crima perfectă de care niciun juriu nu i-ar fi putut găsi vinovaţi – n-au găsit nimic printre rânduri şi s-au simţit înşelaţi.

Durerea cea mai mare mi-au provocat-o nenumăratele e-mailuri sosite din toată lumea (prima ediţie a fost publicată în 19 limbi) pe site-ul *www.howtoworkforanidiot.com*, care m-au informat că existaseră oameni care cumpăraseră cartea, le plăcuse, râseseră cu prietenii discutând despre ea, ba chiar o lăsaseră pe birourile duşmanilor cei mai înverşunaţi, în timp ce duşmanii cei mai înverşunaţi erau plecaţi în pauza de prânz, iar şeful putea s-o vadă în mod cert, cu toate acestea nu înţeleseseră că acele informaţii despre managementul şefilor erau legitime. După ce şi-au pierdut slujba sau şansa unei avansări, unii mi-au scris,

descriind momentul revelației: *Ah, dar managementul șefului este cu adevărat o știință și o artă, iar eu trebuia* realmente *s-o aplic.* I s-a întâmplat unui jurnalist talentat care a publicat un articol popular despre carte, după care și-a sfidat noul editor, mai tânăr, și s-a ales cu un preaviz pentru eforturile lui. Dureros!

NE TRANSFORMĂM ÎN MAIMUȚE

Tonul acestei cărți este în mod clar ireverențios, deoarece, cu excepția unei risipe fățișe, a fraudei, neglijenței sau stupizeniei, nimic nu va consuma mai rapid resursele valoroase ale unei companii (și fără niciun câștig) decât o vacă sfântă. Vacile sfinte pasc pe pășunile sfinte în aproape toate companiile pe care le-am cunoscut vreodată, indiferent dacă urmăresc profitul sau dacă detestă profitul. Vacile sfinte și pășunile sfinte fac parte din cultura neconfirmată pe care nimeni n-are dreptul s-o recunoască, cu atât mai puțin s-o conteste. Doar puțini lideri corporatiști au cumpărat pentru angajații lor exemplare din prima ediție *Cum să lucrezi pentru un Idiot*, fiindcă majoritatea mahărilor considerau că viola în mod explicit codul corporatist „n-aud, nu văd și nu spun nimic rău". Și aveau dreptate. Îl violează.

Dar, doar pentru că oamenii nu umblă prin companie adresându-le direct în față șefilor apelativul de Idioți, asta nu înseamnă că nu-i consideră niște Idioți. Doar pentru că doi indivizi nu se iau la harță, asta nu înseamnă că lucrează bine împreună. Este mai periculos ceea ce ascund oamenii în inimile lor decât ceea ce afișează. Orice persoană cu un dram de activitate într-o companie este conștientă că aceasta funcționează pe baza unor reguli nerostite și a unei organigrame nepublicate. A pretinde altceva înseamnă a deveni una dintre maimuțicile acelea drăguțe care n-aud, nu văd și nu spun nimic rău.

CHEESEBURGERI ÎN PARADIS

Așa cum a zis cândva Mark Twain (sau Abbie Hoffman, în funcție de tabăra la care ați subscris): „Din vacile sfinte se prepară burgerii cei mai gustoși." Am considerat că misiunea mea primită

De Sus este de a sacrifica vitele, de a-i hrăni cu carnea lor pe cei săraci şi a-i îmbrăca în pantaloni, jachete, centuri, pantofi, pălării şi mănuşi de piele care au fost cândva vaci sfinte ce păşteau pe proprietatea imobiliară sfântă. Să nu fiţi însă surprins dacă miza o reprezintă proprietatea dumneavoastră imobiliară personală. Acesta-i adevărul: *Nimeni n-a avansat vreodată în carieră, făcându-şi şeful să pară prost.* (Oricum, şefii n-au de obicei nevoie de ajutorul dumneavoastră în această privinţă.) Strălucirea dumneavoastră provine din ajutorul pe care-l daţi I-Şefului pentru a străluci, nu din faptul că străluciţi mai puternic decât el. *Următoarea dumneavoastră promovare, sau concedierea, va fi hotărâtă într-o discuţie care va avea loc când nu veţi fi de faţă.* Tot ce gândiţi, spuneţi şi faceţi, chiar şi când credeţi că nimeni nu-i atent, va determina conţinutul acelei discuţii.

Cartea aceasta conţine răspunsuri reale la probleme reale, printre care:

- ☐ Vorbirea-Idiot: cum să vorbiţi şi cum să înţelegeţi limbajul Şefului dumneavoastră Idiot.
- ☐ Mâncarea-Idiot: ce să faceţi la masa din pauza de prânz, când I-Şefului îi rămâne salata între dinţi.
- ☐ Surghiunirea talentului: cum să păreţi mai tăntălău decât şeful şi să vă păstraţi slujba.
- ☐ Pedeapsa pentru competenţă: când plătiţi preţul pentru că aţi făcut lucrurile corect.
- ☐ Reorientarea furiei: deoarece a fi ranchiunos pe şef este ca şi cum aţi lua otravă şi v-aţi aştepta ca şeful să moară.
- ☐ Stupizenia conjuncturală: pentru că nu toţi şefii sunt Idioţi şi nu toţi Idioţii sunt şefi; flexibilitatea este esenţială în tărâmul incompetenţilor.

Această a doua ediţie conţine două tipuri noi de şefi: Şeful Şovăielnic şi Şeful Nepregătit, plus materiale noi despre încadrarea tuturor tipurilor de şefi într-un tabel cu 10 caracteristici şi competenţe de conducere. Aşa cum veţi vedea, unele rezultate sunt înfricoşătoare. Noua ediţie se ocupă de stupizenia conjuncturală într-o manieră mai tăioasă şi mai contemporană – şi cu şanse mai mari de a fi acţionat în judecată decât la prima ediţie. Există şi mai multe

discuții despre legăturile între generații în această ediție. Milenarii[1] se înfruntă cu Școala Veche și invers, căutând teren comun.

PRECIZĂRI LEGALE

Nu este recomandabil să citiți cartea aceasta într-o ședință la care ar trebui să fiți atent, deoarece râsul poate fi motiv de concediere. (Poate că râdeți de propria dumneavoastră persoană, dar I-Șeful ignorant nu va ști diferența.) Nu este recomandabil să citiți cartea aceasta în timpul discursurilor inaugurale, predicilor sau funeraliilor, dacă mai doriți ca soțul/soția sau copiii dumneavoastră să vă mai vorbească vreodată. Fiți prudent când citiți această carte în avion; în prezent, mulți piloți sunt înarmați. Dacă aveți norocul să nu fiți împușcat, puteți fi evacuat din avion de către autoritățile locale și reținut timp de 72 de ore într-o închisoare din localitatea de destinație. *Caveat emptor!*

Poate că vom avea ocazia să lucrăm împreună în cadrul unui curs de instruire sau într-un atelier practic și să examinăm situația șefului dumneavoastră printr-o lentilă cu adevărat pătrunzătoare, care poate dezvălui adevărurile cele mai dure despre el și despre dumneavoastră. Credeți-mă, ne vom distra copios, la fel cum se va întâmpla când veți citi această nouă ediție. Poate că veți dori să-mi trageți una cu Bâta Șefului. Așa cum spunea personajul John Nash din filmul *O minte sclipitoare* (2001): „N-are rost să fii nebun dacă nu te poți distra nițel cu ocazia asta."

Sunteți binevenit să mă contactați la *www.howtoworkforanidiot.com* și să vă descărcați nervii despre Șeful Idiot, să nominalizați Idiotul Lunii sau chiar să vă descărcați nervii pentru că ați citit cartea mea. Dacă doriți totuși să vă plângeți, mă îndoiesc că-mi veți spune ceva ce încă n-am auzit. Scrierea acestei cărți nu este prima dintre greșelile pe care le-am făcut.

Citiți fără grabă, mestecați bine și înghițiți cu atenție.

---

[1] În SUA, se consideră că Generația Milenară, numită și Generația Y, ar fi început în 1983 (n.trad.).

1

Confesiunile unui Idiot în perioada de recuperare

Aceasta nu este o fabulă de afaceri, care prezintă isprăvile lui Barry, Larry, Frederica sau Ferdinand, care navighează pe apele perfide ale leadershipului sau care îndrumă o echipă perfectă, de mare performanță. În literatura de business s-a acumulat o cantitate remarcabilă de fabule, care, alături de parabole, sunt instrumente divine de învățare şi care au fost de mare ajutor pentru mulți. Poate că voi încerca să recurg la ele în viitoarea mea carte. Pe de altă parte însă, *Cum să lucrezi pentru un Idiot* este un avertisment tăios şi insistent pentru toți cei cocoțați pe pervazul ferestrei biroului, gata să sară în gol, întrucât crezuseră că înțeleseseră perfect ce însemna viața într-o companie, doar pentru ca să se trezească într-o bună zi şi să descopere că priviseră prin lentila greşită. Pentru ei, gândul de a continua munca aceasta, pentru acest Şef Idiot, pentru tot restul carierei e ca şi cum ar privi în adâncul abisului. Fără speranță.

Este cazul meu, pe toată durata vieții mele profesionale, şi ar putea fi şi cazul dumneavoastră dacă mai credeți că şeful este unicul care trebuie învinuit pentru mizeriile şi ghinioanele din viața *dumneavoastră* profesională. Am specificat „viață profesională", fiindcă restul este destul de exhaustiv abordat în *Cum să trăieşti cu un Idiot*; în mare parte sunt aceleaşi principii şi reguli, diferă doar decorul, aşteptările şi parametrii de comportament.

Aceasta este o carte despre mine şi în acelaşi timp o carte despre dumneavoastră. Despre probleme reale şi oameni reali. Despre a fi viu sau a fi mort. Mai exact, este o carte pentru morții vii cărora le-a pierit plăcerea pe care o găseau cândva în muncă, dar care continuă să vină zilnic la serviciu şi să încaseze cecul lunar. Se adresează de asemenea celor care sunt atât de furioşi pe ceea ce consideră că ar fi

lipsurile şefilor lor, încât sunt morţi pentru mulţi alţi oameni şi obiecte din jur, care ar putea să-i facă să se simtă plini de viaţă şi energie. Furia este un factor atât de important în ce priveşte insatisfacţia la locul de muncă, încât i-am dedicat capitolul final şi l-am intitulat „Recalibrarea aşteptărilor, reorientarea furiei".

Există un punct de impact în care aşteptările noastre faţă de felul în care ar trebui să ne trateze şeful se ciocnesc şi se sfarmă de stâncile realităţii. Aproape tot ce veţi citi în continuare se ocupă de valurile succesive de aşteptări care se izbesc de stâncile realităţii şi se rostogolesc inofensiv înapoi în ocean.

Promisiunea acestei cărţi este că ne putem trăi viaţa, mai ales cariera şi activităţile profesionale, cu sentimentul de pace şi mulţumire pe care ni-l dau acceptarea şi folosirea cu iscusinţă a cărţilor de joc pe care le-am primit. Pentru a folosi cărţile primite este nevoie de stăpânirea cu măiestrie a jocului; măiestrie şi demnitate – care nu implică lamentări, mormăieli înfundate şi resentimente – în timp ce scrâşnim din dinţi, rămânem în joc şi sperăm cu disperare să apară cineva sau ceva care să schimbe regulile în favoarea noastră.

Regulile sunt reguli. Dacă le-aş fi putut schimba, aş fi făcut-o de o mie de ori. Dacă există reguli pe care le pot schimba, atunci o fac. Însă comportamentul uman este comportament uman, iar rolul muncii a rămas în esenţă neschimbat de când Adam şi Eva au muşcat mai mult decât puteau mesteca, au fost nevoiţi să se îmbrace, să părăsească paradisul şi să-şi caute slujbe reale. Cei mai mulţi dintre noi avem necazuri pentru că încercăm să ignorăm lumea profesională aşa cum este ea în realitate şi să pretindem că este aşa cum ne-am dori să fie.

Aceasta nu înseamnă însă că vieţile noastre profesionale ar fi lipsite de speranţă. Dimpotrivă, există motive enorme de a ne bucura şi spera într-o zi de mâine mai bună. Atâta timp cât ne agăţăm de o percepţie deformată, distorsionată, strâmbă a relaţiilor de la locul de muncă *aşa cum considerăm noi că ar trebui să fie*, anulăm practic bucuria şi stingem flacăra speranţei. După cum a spus cândva Theodore Roosevelt, totul este să începem de unde ne găsim, să folosim ce avem şi să facem tot ce putem.

TIRADĂ DESPRE REALITATE

Primul pas este clarificarea felului în care condiția umană afectează condițiile de muncă. Pentru început, trebuie să acceptăm ideea că poate exista şi o altă explicație decât cea pe care încercăm s-o impunem lumii. Să ne gândim un pic. Există şi alte metode de a trata munca şi relațiile de la locul de muncă decât cele cu care am fost obişnuiți atâția ani. În plus, adevărul este mult mai complex, guvernat de o Putere Superioară, iar Puterea aceea Superioară a încercat de foarte mult timp să ne ispitească, să ne amăgească sau să ne convingă să ne implantăm în creiere acest adevăr. Puterea noastră Superioară ştie că abonarea la realitate este în interesul nostru individual şi colectiv. Cu puțin noroc, ne vom exercita liberul arbitru prețios pentru a întoarce spatele negării şi a porni către lumina realității.

Dacă semănați cât de cât cu mine, înseamnă că ați stabilit şi continuați să stabiliți noi recorduri mondiale la încăpățânare şi în acelaşi timp vă împotriviți înțelepciunii pe care Puterea dumneavoastră Superioară se străduieşte să v-o comunice. Ca instructor de cadre de conducere, încerc din răsputeri să nu-mi impun ignoranța asupra clienților mei, deoarece nu este o metodă iscusită de a ajuta pe cineva să rezolve probleme şi/sau să-şi depăşească provocările personale şi profesionale. Prefer să fac tot ce pot pentru a le da siguranța de care au nevoie pentru a face apel la înțelepciunea pe care o au deja sau pe care o pot dobândi vizavi de acel adevăr mai complex. În funcție de ceea ce îmi îngăduie clienții, încerc să facilitez, prin intermediul unor întrebări profunde, o paralelă între ceea ce-i mulțumeşte pe ei şi ceea ce mulțumeşte compania în care lucrează. Pe scurt, încerc să realizez o concordanță între ce fac oamenii cel mai bine cu ce le trebuie în primul rând companiilor lor. Un parteneriat sănătos între angajator şi angajat, între şef şi subaltern, înseamnă nirvana pentru salariat şi persoana pentru care munceşte el.

Dar nu-i uşor. Nicio relație care merită întreținută nu-i uşoară, exceptând poate luna de miere când realitatea nu are nicio legătură cu nimic. Să derulăm repede banda şi să ajungem în punctul în care ochelarii cu lentile roz sunt scoşi de la ochi, când coşul de rufe

începe să se umple cu ciorapi şi lenjerie murdară, iar aşteptările iniţiale, nerealist de optimiste ale oamenilor, atât în relaţiile personale, cât şi profesionale, încep să clocotească precum apa în vâltori. Până să vă daţi seama, o relaţie personală sau profesională cândva armonioasă se transformă într-o furtună perfectă, iar şansele de a supravieţui intacţi furtunii sunt mici, aproape inexistente. Cel mai probabil, furtuna vă va schimba pentru totdeauna. Veţi ieşi din ea rănit, dărâmat şi, mai rău decât toate, cinic şi veşnic ranchiunos că speranţele dumneavoastră de a avea o carieră perfectă au ajuns acum pe fundul mării alături de Buretele Bob Pantaloni Pătraţi.

Pentru a dansa cu vedetele[2], este nevoie de doi. Asta înseamnă o vedetă plus un dansator profesionist, egal un spectacol. Nimeni nu dansează singur. În cartea *The Coaching Connection*, Paul J. Gorrell şi cu mine am scris că atât cadrul de conducere individual care este instruit, cât şi compania care finanţează instruirea trebuie tratate ca două co-cliente. Totul face parte din conceptul de Instruire contextuală al lui Paul. Când mi-am făcut masteratul în terapie familială şi matrimonială la Azusa Pacific University, am învăţat că soţul care vine la clinică mea nu-i clientul meu. Şi nici soţia nu-i clienta mea. Eu tratez relaţia dintre ei – mai precis, căsătoria lor.

Aşa cum veţi vedea, pocnirea şefului este una dintre cele mai tradiţionale şi, pentru mulţi, cele mai mari satisfacţii la care ar trebui să renunţăm dacă vrem să ne bucurăm de o senzaţie de împlinire în munca pe care o prestăm. Când avem dificultăţi cu superiorul nostru profesional, soluţia universală a pocnirii şefului nu-i constructivă, tot aşa cum nu-i constructiv ca şefii să ne pocnească de fiecare dată când sunt nefericiţi. Este nevoie de două persoane pentru a apărea o fisură sau o neconcordanţă între două seturi de aşteptări care sunt probabil opuse. Adevărata rezolvare (scrieţi-vă asta în palmă şi gravaţi-o pe vecie pe interiorul frunţii) va veni doar când veţi stăpâni arta acceptării şi aprecierii.

---

[2] *Dancing with the Stars*, spectacol TV difuzat de canalul american ABC. Este o competiţie de dans, unde perechile sunt formate dintr-o celebritate şi un partener de dans profesionist (n.red.).

Sună bine, nu-i aşa? Nu vă amăgiţi. Pentru a învăţa cum să lucrăm cu, pentru şi în jurul Idioţilor este necesară o modificare comportamentală reală *din partea noastră*. Dar experienţa acestei iluminări nu trebuie să fie complet neplăcută. Întrebaţi-i pur şi simplu pe cititorii mei care au apreciat umorul din cartea aceasta şi care au dat-o uitării iniţial, considerând-o doar o colecţie de glume, pentru ca acum să-mi scrie din toate colţurile lumii, recunoscând că dacă ar fi pus în practică informaţiile citite, indiferent cât de comice erau, nu şi-ar fi pierdut slujbele în mod „neaşteptat". Unele dintre recenziile cititorilor de pe Amazon.com reflectă atitudinea aceasta. După câte ştiu eu, *Cum să lucrezi pentru un Idiot* a ajuns practic pe toate listele de bestselleruri pe care poate să ajungă o carte din domeniul business. Oamenii au apreciat umorul şi satira muşcătoare. Apariţiile mele în emisiunea *Today* a postului NBC, la CNN, în emisiunea *Fox and Friends*, cele peste 100 de interviuri în mass-media şi o jumătate de pagină dedicată în fasciculul Business al ediţiei de duminică a ziarului *New York Times* au devenit toate parte din glumă. Neil Cavuto a fost atât de încântat de satiră, încât m-a invitat de două ori la *Your World*. Dar în ciuda tratamentului incredibil de care s-a bucurat prima ediţie a cărţii, oamenii au scăpat din vedere de prea multe ori ideea foarte evidentă: pentru ca să lucraţi cu succes pentru un Idiot (sau pentru orice alt şef), *nu fiţi dumneavoastră Idiotul*.

În această nouă ediţie veţi vedea că voi face uneori referire la noţiunea prăfuită a îmbrăţişării copilului interior. Recunosc, chestia cu copilul interior dă impresia de aiureală emoţional-sentimentală din anii 1980. Oricum ar fi, eu unul am un *Idiot Interior* care îmi periclitează aspiraţiile profesionale. Uitaţi de copilul meu interior. Ori de câte ori, în cariera mea, nu mă înţelegeam bine cu şeful, sau când nu mă înţelegeam bine cu colegii ori subalternii, Idiotul meu Interior scăpase invariabil din lesă şi ignora trufaş orice adevăr mai complex sau Putere Superioară, încercând să impună altora – cu efecte dezastruoase – ceea ce eu consideram a fi înţelepciunea mea suverană, imuabilă şi refractară.

Da, eu doresc să-mi îmbrăţişez Idiotul Interior. Vreau să-l simt aproape. Să-l prind strâns. Să-l apuc zdravăn de gât şi să-i curm viaţa. Nu cred că trece o zi în care să nu mă facă de râs sub o formă

sau alta. Garantez că nu trece o săptămână în care să nu ameninţe o prietenie sau relaţia cu un client. Este un gargui mic şi afurisit. Şi ştie momentul exact, de obicei când sunt stresat, anxios sau speriat, în care să-şi scoată capul mic şi hâd şi să emită o remarcă imbecilă. Dacă mă vedeţi într-o şedinţă, bolborosind ca un Idiot, rostind lucruri pe care ulterior îmi doresc să nu le fi pronunţat niciodată, este de fapt mini-eul meu, Idiotul Interior, evadat din cuşca lui, care încearcă să mă ajute să scap prin pălăvrăgeală dintr-o situaţie tensionată. Într-o asemenea clipă, găsiţi ceva cu care să ne pocniţi – pe mine şi pe alter ego-ul meu Idiot. Nu vreau să incit la violenţă; de fapt, nu pot face altceva decât să glumesc despre Idiotul meu Interior, întrucât violenţa împotriva lui ar însemna violenţă împotriva mea. Trebuie doar să mă asigur că este mulţumit, implicat, sigur şi încrezător. Atunci, şi doar atunci, se va comporta rezonabil de bine. Seamănă cu Şeful dumneavoastră Idiot, nu?

Nu trebuie să învelesc toate aceste informaţii în parabole sau fabule. Recunosc, adevărul este greu digerabil dacă este spus direct, dar putem să mestecăm cu atenţie şi să înghiţim înainte de a lua o altă îmbucătură. Scenariile de business din viaţa reală sunt destul de nebuneşti şi fără să le mai transform eu în ficţiuni, totuşi în carte există câteva personaje complexe şi unele pe care le-am născocit pur şi simplu pentru a astupa găurile dintr-o relatare altfel desprinsă dintr-un episod real. Aşa încât, tăiaţi-mă de pe lista celor înfumuraţi. Nu sunt decât un autor, educator pentru corporaţii şi instructor de cadre de conducere care supervizează cursurile practice din Partners International, New York. Dar în toate aceste domenii, abordez un subiect foarte interesant şi transformaţional. De aceea, strângeţi-vă bine centura. Idiotul meu Interior este real. Ca şi al dumneavoastră. Probabil că ei nu vor fi cuminţi în călătoria pe care o vom întreprinde.

CUNOAŞTE-TE PE TINE ÎNSUŢI

Autorul John Irving îi sfătuieşte pe scriitorii aspiranţi să scrie despre ceea ce ştiu. Eu publicasem cinci cărţi de afaceri înainte de a-mi da seama că încă nu scrisesem nimic despre ceea ce ştiam personal. Asta se întâmpla acum 10 cărţi/ediţii noi. Azi, ca şi atunci,

stând pe un morman de cioburi în locul unde fusese cândva o casă cu pereți din sticlă, nu-mi pot aminti cine a azvârlit prima piatră. Poate că am fost eu. Poate că nu. Nu contează. Tirurile cu pietre au devenit atât de intense, încât am uitat cum a început totul. Ba nu! Îmi amintesc! Îi arătasem cu degetul pe alții și-i acuzasem de lucruri de care eram vinovat în aceeași măsură, dacă nu chiar mai mult. Pentru fiecare piatră pe care am aruncat-o, s-a aruncat în mine cu una și mai mare. M-am simțit justificat în acuzațiile mele și victimizat de criticile altora. Învinuirile mele au pornit natural și au părut îndreptățite. Cele adresate mie au părut artificiale și incorecte. Simplul fapt că locuiam într-o casă cu pereții din sticlă nu însemna că doream ca alții să vadă prin mine. Sau doream?

MI CASA ES SU CASA

Locuiți într-o casă cu pereții din sticlă? Vă acuzați Șeful Idiot de lucruri de care ați putea fi învinuit cu aceeași ușurință? Acestea nu sunt întrebări simple. Nu sunt nici întrebări pe care să ni le punem în mod curent. De aceea vă întreb acum. Lucrurile care ne irită cel mai mult la alții sunt adesea aceleași trăsături iritante pe care le avem. Propriile noastre defecte sunt enervante când apar în cuvintele și acțiunile altora, și sunt aproape indescriptibil de enervante când apar în cuvintele și acțiunile cuiva cu putere și autoritate asupra noastră.

Acum, când casa mea cu pereții din sticlă a fost transformată în cioburi, sunt capabil să scriu despre falsa încredere, falsa siguranță și falsa mândrie. Le cunosc pe toate. Cândva, la începuturi, firele mi-au fost scurtcircuitate. Dacă nu la naștere, atunci la scurt timp după aceea. A fost natura sau educația? Genele sau mediul? Nu contează. Acum mă rog zilnic să am seninătatea de a accepta natura și curajul de a schimba educația. Așa cum implică rugăciunea lui Reinhold Niebuhr, înțelepciunea este abilitatea de a le deosebi pe cele două. Lăsând deoparte toate realizările mele, nu pot să nu fiu ușor deranjat și tulburat că nimeni nu mi-a explicat aceste deosebiri până nu-mi stricasem deja o parte însemnată din viața mea. Dar și asta este blamabil. Aș putea la fel de bine să mă aplec și să ridic altă piatră.

NU FIȚI VICTIMA PROPRIILOR DECLANȘATORI

Când vă gândiți la cuvântul *declanșator*, vă vine în minte un dispozitiv care porneşte un mecanism, sau evenimentul ori momentul când ostilitatea şi resentimentele înăbuşite detonează, explodând şi împroşcând pereții sălii de şedințe cu tot felul de mizerii veninoase? Cine sau ce, în cazul dumneavoastră, apasă pe trăgaci sau tinde să vă dezlănțuie? Dacă luați o pauză şi vă gândiți la ce anume vă scoate din sărite, la idiot-sincrazii sau la alte lucruri care vă creează disconfort, puteți întocmi o listă lungă de probleme personale care trebuie abordate. Iar asta-i mai cu seamă valabil în activitățile profesionale. Nu aveți aproape nicio şansă de a împiedica persoanele aflate în poziții de putere şi autoritate să facă acele lucruri care vă activează mecanismul declanşator. Ceea ce spun şi fac alții este de obicei mai presus de orice puteți controla sau schimba.

Dispuneți totuşi de posibilitatea de a înlătura sau dezamorsa declanşatorii interiori, reducând astfel probabilitatea de a fi indispus de I-Şeful dv. sau de colegi. Această exercitare a controlului din partea dumneavoastră va schimba toată dinamica relațiilor dintre dumneavoastră şi şef, fie el Idiot sau nu. Dezamorsarea conştientă a declanşatorilor interni reprezintă cea mai bună metodă de a deveni imun la neplăceri, tensiune şi anxietate. Vă veți confrunta în continuare cu neplăcerile, tensiunea şi anxietatea, dar ele nu vă vor mai roade pe dinăuntru. De ce v-ar păsa câtă putere are un Idiot, atâta timp cât n-o poate folosi pentru a vă irita? Reducerea capacității I-Şefului de a vă enerva, indiferent dacă o face sau nu intenționat, este o formă de autoîmputernicire extraordinară, îndrăznesc să spun *fenomenală*. Şi, precum demnitatea, nu v-o poate lua nimeni.

Cum să rezolvați problema în cazul unui declanşator

— Mă numesc John şi sunt un Idiot, mă adresez eu grupului care se reuneşte în fiecare miercuri seara la ora 19:00 în sala mare, pardosită cu gresie, din subsolul bisericii[3].

---

[3] Formularea şi decorul, care va apărea frecvent în carte, sunt specifice şedințelor Alcoolicilor Anonimi (n.trad.).

— Salut, John, răspunde corul între înghiţituri de cafea.

Unii rostesc clar salutul, ca şi cum m-ar primi cu plăcere. Alţii îl mormăie, de parcă vorbitul neinteligibil le-ar putea masca prezenţa acolo.

— Obişnuiam să cred că locuinţa mea cu pereţii din sticlă era casa perfectă în care să locuiesc, continui eu.

— Vorbeşte mai tare, intervine unul dintre cei care mormăiau, brusc foarte articulat. Nu te putem auzi.

Iritate de întrerupere, instinctele îmi spun să-l atac cu o combinaţie veninoasă de sarcasm şi răutate, contestându-i inteligenţa şi, dacă se întâmplă să fiu suficient de enervat, originea. Aşa procedăm noi, cei care ne considerăm superinteligenţi, aflaţi pe orbite mult superioare stupizeniei. Contestăm inteligenţa altora – mai ales după ce am fost surprinşi făcând ceva stupid. Însă n-aş fi vorbit eu, ci boala mea. De aceea se numeşte „recuperare". Cel puţin acum mă pot opri înainte să azvârl piatra. Cel puţin în majoritatea cazurilor.

Continui totuşi să mă aplec în mod instinctiv ca să ridic pietre şi să formulez întrebări ca săgeţile otrăvite de sarbacană, de genul „Cineva a uitat să-şi ia medicamentele azi-dimineaţă?". Însă acum pot să recâştig controlul înainte de a deschide gura şi a lăsa pasărea să zboare. În momentul acela când piatra ar fi zburat spre ţinta ei, adevărul se revarsă peste mine ca o ploaie acidă, erodându-mi pretenţiile. *Eu* eram cel care mormăia. Acuzaţia era întemeiată. De ce mormăi, dacă mă aflu la o şedinţă a Idioţilor în recuperare, încercând să trec dincolo de gândurile şi comportamentele care mi-au întemniţat potenţialul personal şi profesional în toţi anii aceştia? Acidul arde şi distruge alt strat şi decid să-mi împărtăşesc şirul gândurilor cu grupul.

— Am învăţat că dacă vrei să arunci cu pietre, nu-i o idee grozavă să trăieşti într-o casă cu pereţii din sticlă.

— Ce original! rosteşte *sotto voce* Dl. Mormăitor.

Ridic imediat altă piatră şi trag o gură suplimentară de oxigen, nu pentru a mă calma, ci pentru a avea suficientă respiraţie ca să răcnesc la volum maxim. Atunci observ că ceilalţi îl fulgeră din priviri.

— Nu-l mai întrerupe, îl mustră o femeie. Cunoşti regulile.

Da, mă gândesc. *Aşa este.* Mă simt uşurat, alinat şi protejat. Cineva intervenise în numele meu. Cuiva îi păsase. Instantaneu, furia începe să mi se scurgă din corp şi încerc o undă de compasiune pentru Dl. Mormăitor. El se lasă pe spate în scaunul metalic pliant şi zgândăreşte cu unghia marginea paharului din plastic cu cafea. Când simt că cineva este de partea mea şi că-i pasă de dreptul meu de a ocupa spaţiu în univers, gândurile veninoase se disipează şi, în locul lor, mă năpădeşte curiozitatea să aflu cum au ajuns alţii să fie aşa cum sunt. Încep chiar să mă întreb cum am ajuns eu să fiu aşa cum sunt.

Şeful dumneavoastră Idiot trebuie să simtă că cineva este de partea lui, în colţul lui şi-i protejează spatele. Nu uitaţi niciodată că dumneavoastră şi Şeful Idiot sunteţi tot oameni. El va avea aceleaşi reacţii fundamentale pe care le aveţi dumneavoastră faţă de sentimente şi de situaţii. Acest aspect este important, deoarece, atunci când simţiţi că nu sunteţi susţinut sau că sunteţi subminat, aveţi tendinţa de a deveni mai suspicios, de a vă încleşta mai strâns şi de a lupta mai aprig. Şeful Idiot procedează la fel.

Găsiţi modalităţi prin care să vă susţineţi Şeful Idiot, mai ales în momentele lui de incertitudine şi îndoială. Atunci, el se va simţi aşa cum m-am simţit eu când femeia aceea mi-a luat apărarea înaintea detractorului mormăitor. Aveam un nou „cel mai bun prieten". Amintiţi-vă cum v-aţi simţit ultima oară când cineva a vorbit în numele dumneavoastră sau v-a luat apărarea. Îi puteţi insufla şefului acelaşi sentiment faţă de dumneavoastră. Încercaţi şi veţi vedea cum tensiunea se evaporă. Expediaţi-i un e-mail încurajator, menţionaţi-i în trecere aprecierea că s-a descurcat foarte bine într-o anumită situaţie. Păstraţi totul în contextul obiectivelor şi ţintelor departamentului, pentru a nu părea de un sentimentalism ieftin.

CELE PATRU ACŢIUNI LETALE

Este recomandabil ca principalele patru acţiuni letale – pocnirea şefului, învinuirea şefului, contrazicerea şefului şi incitarea şefului să fie abandonate şi înlocuite de căutarea unor relaţii pozitive cu l-Şeful. Dezlănţuirea acestor patru comportamente

asupra şefului poate fi distractivă – şi, în esenţă, o reacţie corectă, ţinând seama de ce v-a obligat să îndurați. Dar până la urmă dumneavoastră veți avea de suferit. Ideea operativă în acest caz este gratificarea întârziată. Întârziată până în punctul în care să substituiți aceste fantezii pe bună dreptate revoltate, în care mânuiți sabia dreptății, cu un plan solid de generare şi susținere a unui mediu relațional în care puteți naviga senin prin orice furtuni tropicale v-ar stârni şeful.

ACŢIUNEA LETALĂ NR. 1: pocnirea şefului

Mulți oameni sunt educați din fragedă copilărie să deteste şi să sfideze autoritatea. Fiți sinceri: câți dintre dumneavoastră ați avut părinți care v-au învățat cu adevărat bunăvoința, toleranța şi respectul față de autoritate ca virtuți pozitive? Chiar dacă părinții predicau virtuțile, le şi puneau în practică? Sau ciorovăielile cu şeful erau subiectul discuțiilor de la cină? A existat un subtext de răzbunare şi revoltă care n-a fost rostit niciodată cu glas tare, dar era totuşi subînțeles?

Suntem o societate care transformă în hituri cântece legendare ca „Ia-ți slujba şi bagă-ți-o-n....". Oare cât de bine s-ar vinde un cântec cu titlul „Îmi iubesc slujba şi voi face tot ce pot ca s-o păstrez"? Unde rezonăm cu spiritul hărțuit şi intimidat al angajatului? Indiferent dacă-i vorba despre activități fizice sau intelectuale, purtăm în noi o moştenire care se iveşte din când în când în cultura noastră sub forma unui film ca *Rutina, bat-o vina*!, a unui serial TV ca *La birou* sau a unei benzi desenate ca *Dilbert*. Dacă n-ar fi adevărat, ați fi pus cartea aceasta deja înapoi pe raft sau ați fi postat-o pe eBay.

Nu participați niciodată la o conversație pentru care ar trebui să vă cereți scuze dacă şeful dumneavoastră apare pe neaşteptate. Când constatați că vă îndreptați spre subiecte „letale" cu prietenii, rudele, colegii sau persoane complet străine, răsuciți-vă cu 180 de grade şi îndepărtați-vă cât puteți de repede de acel loc malefic. Pentru a vă păstra slujba şi reputația, puteți să:

1. Schimbați subiectul de la cel al şefului la o provocare mai mare cu care vă confruntați pe piață. Este uşor să cădeți în obiceiul

preprogramat de pocnire a şefului, în loc să priviţi spre cei care se scoală zilnic cu scopul clar definit de a vă lăsa fără slujbă: concurenţa.

2. Lărgiţi sfera de discuţie. Orientarea atenţiei asupra stării economiei interne şi internaţionale şi a modalităţilor optime de a înota în apele lor agitate este o conversaţie mult mai importantă şi relevantă pentru viitorul dumneavoastră pe termen lung. Cu alte cuvinte, atacaţi imaginea de ansamblu.
3. Recunoaşteţi că multe aspecte ale vieţii sunt dificile. Şi care-i noutatea? Refuzaţi politicos invitaţia de a vă pocni şeful (sau oricare altă persoană) şi încheiaţi subiectul afirmând că aveţi ca principiu general de viaţă găsirea căilor prin care toţi să iasă în câştig. După aceea îndreptaţi conversaţia spre unul dintre participanţi.

Aceasta este o oglindă, nu o fereastră

Înainte de a fi depăşit linia dintre idioţenia activă şi recuperare, nu realizam că a-i vedea pe alţii ca imbecili însemna de fapt o autoacuzare. Nu doream neapărat ca şeful meu să înceteze de a fi un Idiot, ci voiam ca eu să fiu Idiotul Alfa. De fapt, nu doream să-l împiedic să mi se opună fără teama de consecinţe, ci doream puterea de a mă opune lui şi altora fără a fi pedepsit. Nu aveam ca misiune crearea unui loc de muncă mai bun şi mai blând, ci tânjeam după puterea de a face mizerabilă viaţa altora.

Când am înţeles finalmente că alţii mă puteau vedea ca Idiotul care eram (şi care încă sunt), m-am simţit gol-goluţ. Mai rău, m-am simţit de parcă toată viaţa trăisem într-un vis şi nu-mi dădusem seama că eram gol-goluţ. Este penibil, dar ce mai pot face acum? Cred că răspunsul corect este să încerc să mă acomodez cu propria-mi goliciune. Fie asta, fie să caut nişte frunze de smochin. Ar fi inutil să construiesc altă casă din sticlă, dar cu pereţi mai groşi. Întotdeauna vor exista pietre mai mari, mai grele, care să-i spargă.

Pot acum să scriu din poziţia celui care ştie cum este să fii Idiot, aşa cum sugerează John Irving, deoarece am căzut în cursă. Mai exact, am derapat către idioţenia absolută, deşi mi-am urmat intenţiile cele mai bune de a avea succes. Pe atunci succesul

însemna să am libertatea de a face orice doream, oricând doream şi să dispun de resurse nelimitate. Voiam de asemenea anonimat complet la cerere, absolvirea de răspundere pentru orice aş fi făcut şi voiam toate astea fără să clintesc măcar un deget. Doream să fiu o corcitură între William Randolph Hearst, Jr., Howard Hughes, Donald Trump şi toţi membrii familiei Kennedy. Vreau să ajung prinţul Charles! Mark Zuckerberg a scris măcar liniile de cod pentru a se îmbogăţi de pe urma Facebookului. În adâncul inimii nu doresc să fac nici măcar asta. Vreau să fac o avere mare în stilul tradiţional – moştenind o avere mică. Să mă nasc sub proverbiala stea norocoasă. Dar... prea târziu!

Doar pentru simplul fapt că sunt un Şef Idiot în recuperare nu înseamnă că nu continui să-mi doresc în secret toate aceste lucruri. Sirenele nu încetează să cânte, iar eu nu încetez să visez. S-a schimbat *totuşi* atitudinea mea faţă de obiectele pe care le doresc şi condiţiile în care doresc să trăiesc şi să muncesc. Acum pot să accept că nu voi trăi niciodată precum cei menţionaţi mai sus, născuţi sub o stea norocoasă, şi că această carte nu mă va aduce niciodată pe picior de egalitate cu Zuckerberg. În acelaşi timp însă, şi chiar mai bine, pot să fiu recunoscător pentru ceea ce am. Dacă voi atinge vreodată măcar pe departe statutul financiar de care se bucură (ori s-au bucurat) indivizii aceştia, va fi rezultatul eforturilor mele şi prin graţia Puterii mele Superioare. Poate că voi câştiga chiar mâine la loterie. Dar asta-i boala mea, să-mi spun mereu părerea fără să fiu întrebat. Ca Idiot în perioada de recuperare, duc o viaţă mai fericită, mai tihnită şi mult mai satisfăcută. Deşi mi-am stricat trecutul, tot mai am timp pentru a trăi în lux şi raţiune.

Idioţi, idioţi peste tot şi nici măcar o idee care să merite reţinută

O viaţă lungă şi plină de înţelepciune înseamnă a accepta faptul că întotdeauna vor exista 1) Idioţi, 2) Idioţi în recuperare ca mine şi 3) cei care rămân orbi la faptul că sunt Idioţi. Idioţenia este definită uneori ca o stare permanentă de stupizenie. Nu sunt de acord cu definiţia respectivă. Ca Idiot în recuperare, ştiu că voi fi mereu vulnerabil la idei stupide, cuvinte stupide şi fapte stupide.

Dar pot reduce frecvența apariției lor. Ar putea părea stupid, dar grație Puterii mele Superioare, am trăit în ciuda stupizeniei mele toată viața. Pot exercita control, pot reduce efectele debilitante ale stupizeniei și pot fi mai puțin enervant pentru alții sau mai puțin enervat de ei.

Îi urmărim pe Jim Carrey și Jeff Daniels interpretând doi Idioți în *Tăntălăul și gogomanul* și râdem. Același lucru este valabil pentru Owen Wilson și Jason Sudeikis în *Concediu de la căsnicie* sau pentru Jack Black în *Anul Unu*. Dar când tăntălăii și gogomanii conduc firme, corporații și agenții guvernamentale, nu mai este deloc amuzant. Adevărul hâd este că Idioții activi bântuie peste tot în jur. Tentaculele stupizeniei lor pătrund adânc în viețile a milioane de oameni. Puterea lor este aparent fără limite. Din fericire, Idioții nu știu în general că dispun de această putere. Dacă I-Șefii ar ști cât de multe gloanțe au în încărcătoare, situația ar putea deveni cu adevărat înfricoșătoare. De ce există atâta putere în stupizenie? Răspunsul vi se va derula în fața ochilor aidoma unui covor roșu pe măsură ce veți citi paginile care urmează. Nu se poate sintetiza într-o singură propoziție sau frază inteligentă. Trebuie create contexte. Trebuie schimbate paradigme. Ideile trebuie să iasă din tipare.

ACȚIUNEA LETALĂ NR. 2: învinuirea șefului

Cine nu și-a învinuit șeful pentru un dezastru de care se făcea vinovat chiar acuzatorul? Da, mâna ridicată este a mea. Aici este vorba despre responsabilitate, ca și despre acceptarea vinovăției atunci când ne aparține și (aici înghițiți un nod mare!) adesea când nu ne aparține. Paul Watzlawick a scris o carte excelentă, intitulată *The Pragmatics of Human Communication* (*Studiul comunicării umane*), a cărei teză centrală este: „Niciodată nu putem să nu comunicăm." Această utilizare inteligentă a negației multiple subliniază ideea că, dacă obișnuiți să dați vina pe alții la locul de muncă, este clar că nu aveți niciun interes să faceți parte din echipă, din soluție sau din viitor. Nu uitați: tot ce spuneți sau faceți – uneori lucruri pe care doar le gândiți – spune ceva despre dumneavoastră. Toți cei pe care-i veți întâlni, în persoană, la telefon, on-line, oriunde sau oricum, vor interpreta în felul lor unic ceea ce comunicați. Fiți conștient că tot ceea ce faceți comunică *ceva*.

Dacă şi când sunteţi tentat să transferaţi responsabilitatea asupra şefului pentru a evita ruşinea unui eşec, încercaţi să vă gândiţi la imaginea de ansamblu. Indiferent care ar fi inepţia şefului, dumneavoastră faceţi parte dintr-o echipă. Mai mult ca sigur, mahării din vârful lanţului trofic al companiei vă identifică drept un membru al „echipei lui [introduceţi numele şefului]". Dacă echipa dă greş, nu vă vor vedea ca pe un spectator nevinovat, aşa încât priviţi responsabilitatea ca pe un efort de echipă.

Câteva aspecte caracteristice despre învinuirea şefului:

1. Vă incriminaţi singur dacă daţi vina pe alţii. Şi de ce să o faceţi la urma urmelor? Când îl arăt pe şef cu proverbialul deget, alte trei degete la fel de proverbiale sunt îndreptate spre mine.
2. Ori de câte ori cineva trebuie să-şi asume responsabilitatea, profitaţi de acest moment ca de o ocazie pentru a vă afirma. Când anunţaţi „Îmi asum responsabilitatea pentru rolul meu în asta" sau „Voi fi responsabil pentru partea respectivă din program", expediaţi mesajul ferm că n-o să pierdeţi vremea, intervenind în fleacuri. Aţi investit în succesul personal şi în succesul tuturor.
3. Învinuirea se referă la persoană, nu la problemă. Când se caută un ţap ispăşitor, ţintiţi sus şi readuceţi rapid conversaţia la problema pe care încercaţi s-o rezolvaţi. Care este planul mai larg şi cum îl divizaţi pentru a produce un rezultat mai bun data viitoare? Dacă nu este clar de acum, John Hoover insistă să ne concentrăm asupra soluţiilor şi să ne desprindem cât mai repede de învinovăţiri şi dispute legate de personalitate, pentru a nu fi absorbiţi în gaura neagră a învinuirii.

Întrebări cosmice

Toţi cei care ne-am angajat să protejăm universul de Idioţi trebuie să facem un pact pentru a ne ruga intens. Pe lângă îngrijirea şi hrănirea îngerilor mei buni, am o listă de întrebări pentru Dumnezeu, la care, dacă nu-mi va răspunde când mă rog, sper că-mi va răspunde când Îl voi întâlni. Sugerez ca şi dumneavoastră să vă întocmiţi o listă de întrebări. Cu cât mai repede vom căpăta răspunsuri din partea Atotputernicului, cu atât mai curând vom şti

dacă punem întrebările corecte şi cu atât mai curând vom putea începe să găsim soluţii viabile pentru pandemia I-Şef. Iată câteva mostre de întrebări pentru Puterea dumneavoastră Superioară:

- ☐ În primul rând, de ce I-ai creat pe Idioţi?
- ☐ De ce oamenii inteligenţi trebuie să sufere din cauza grijilor, temerilor şi anxietăţii, în timp ce Idioţii dorm neîntorşi noaptea şi se trezesc proaspeţi?
- ☐ Cu ce scop sunt lăsaţi Idioţii să nu-şi dea seama de carnagiul pe care-l provoacă?
- ☐ De fapt, care este scopul Idioţilor?
- ☐ Cum se încadrează Idioţii în imaginea de ansamblu?

În minţile tuturor celor care muncesc în lumea aceasta există întrebarea: „De ce Dumnezeu le permite Idioţilor să devină şefi?" Într-o lume în care jucătorii de baschet sunt plătiţi mai bine decât savanţii care încearcă să trateze cancerul (şi mă refer la baschet-baliştii din colegii) şi în care oamenilor le pasă realmente ce gândesc despre politica globală actorii de la Hollywood şi cântăreţii multimilionari, faptul că Idioţii devin şefi pare cea mai sinistră glumă dintre toate.

Testarea teoriei

Puteţi vedea clar motivul pentru care astfel de întrebări profunde trebuie abordate incremental. Balena Shamu n-a putut înghiţi dintr-odată o pilulă uriaşă. O întrebare iniţială importantă pe care s-o puneţi, deşi s-ar putea *să nu doriţi* s-o puneţi, este: „Sunt eu un Idiot?" Următorul test vă poate ajuta să aflaţi dacă vă încadraţi sau nu în categoria respectivă. Dacă vă sperie posibilitatea de a fi un potenţial dobitoc, utilizaţi testul pentru a vă evalua şeful. Răspundeţi sincer la întrebări. Veţi decide dacă testul este corect după ce determinaţi dacă rezultatele se potrivesc cu noţiunile dumneavoastră preconcepute.

1. Când ceva merge prost la birou, eu...
   a. Dau vina în mod reflex pe altcineva.
   b. Întrerup o activitate importantă şi mă concentrez pe repararea situaţiei.
   c. Comand pizza.
   d. Toate de mai sus.

2. Când primesc ordine să-mi reduc personalul, eu...
   a. Văd cine a înscris cele mai puține goluri în echipa de fotbal a departamentului.
   b. Îi tai de pe listă pe cei care mă provoacă cel mai mult să gândesc şi să inovez.
   c. Comand pizza.
   d. Toate de mai sus.
3. Când primesc ordine să-mi măresc producția, eu...
   a. Amenințcu concedierea pe cei care mă provoacă să gândesc şi să inovez.
   b. Întocmesc o listă cu salariații pe care-i pot acuza de scăderea producției.
   c. Comand pizza.
   d. Toate de mai sus.
4. Când primesc ordine să reduc costurile, eu...
   a. Anulez petrecerea de Revelion.
   b. Îi oblig pe angajați să-şi cumpere singuri consumabile.
   c. Îi oblig pe angajați să-şi plătească singuri pizza.
   d. Toate de mai sus.
5. Când primesc ordine să-mi premiez angajații pentru performanțe bune, eu...
   a. Văd cine a înscris cele mai multe goluri în echipa de fotbal a departamentului.
   b. Le permit angajaților să comande mai multe consumabile.
   c. Comand mai multă pizza.
   d. Toate de mai sus.

Nu-i nevoie să continuăm. Dacă ați încercat să faceți testul pentru dumneavoastră şi ați aruncat cu pixul prin cameră înainte să-l fi terminat, atunci mai sunt speranțe. Dacă ați făcut testul pentru şeful dumneavoastră, iată cum trebuie interpretat:

Fiecare răspuns (a) valorează 1 punct, fiecare răspuns (b) valorează 2 puncte, fiecare răspuns (c) valorează 3 puncte şi fiecare răspuns (d) valorează 4 puncte. Totalul de 4 puncte: Pur şi simplu prost; 5-12 puncte: Idiot Adevărat; 13-19 puncte: Complet Idiot; 20: Idiot Colosal. Cât a obținut şeful dumneavoastră?

Acțiunea letală nr. 3: contrazicerea şefului

Această acțiune este adesea „letală", fiindcă se ştie deja că mulți I-Şefi iau decizii teribil de proaste şi vă silesc să vă supuneți sau chiar să îndepliniți dumneavoastră sarcinile neplăcute. Dacă vă

puteți influența șeful să ia o decizie mai bună, utilizați-vă energia ca atare. În capitolele următoare, veți găsi tehnici de exercitare a influenței când dispuneți de o autoritate limitată. Deocamdată, reflectați când este cel mai bine să-i dați bătaie și să executați sarcinile care vor promova planurile șefului.

Nu sugerez și nici nu voi instrui pe nimeni să creadă că rezistența este inutilă, mai ales când lucrați cu un șef incompetent. Asta ar însemna să renunțați la controlul de care dispuneți pentru a face alegeri documentate referitoare la munca și viața personală. Depinde însă de dumneavoastră dacă veți chibzui cu înțelepciune și veți hotărî când este cel mai bine să vă lăsați purtat de val, când să călcați apa și când să înotați împotriva curentului. Cât de mult sunteți dispus să riscați este o decizie care vă aparține în întregime. Nimeni nu vă poate lua *acest drept*, tot așa cum nimeni nu vă poate confisca demnitatea.

Contrazicerea șefului înseamnă a vă sustrage de la responsabilitatea 1) de a executa ce vi se cere să executați și de a tăcea din gură în privința asta, sau 2) de a nu executa ce vi se cere să executați și de a tăcea din gură în privința asta. Nu spun însă că ar trebui să vă închideți în propria cochilie și să fiți pasiv-agresiv, ci că n-ar trebui să vă exteriorizați nemulțumirea mormăind în barbă, sâcâind, văitându-vă, atribuind adjectivul „stupid" unor oameni sau idei, ori certându-vă stângaci și/sau inutil. Când vă treziți dorind să-i căutați nod în papură șefului, nu vă pripiți. Ca și pocnirea șefului, contrazicerea șefului vă va crea reputația unuia care este mai degrabă o pacoste decât un om cu idei productive și judecată sănătoasă. Chiar este atât de important să câștigați aprobarea angajaților îmbufnați? Unde ați dori să vă stea fotografia în dicționar – lângă „pacoste", sau lângă „idei bune și judecată sănătoasă"?

Câteva sugestii care să vă ajute să evitați tentația de a contrazice:

1. Indiferent ce vi s-ar cere, executați sarcina cu demnitate. Nu sugerez să cântați întruna „Tu eşti marea mea iubire", decât dacă doriți neapărat s-o faceți. Vreau să spun că, chiar dacă I-Șeful vă dă niște sarcini mizerabile, asta nu înseamnă că dumneavoastră trebuie să vă comportați mizerabil. Indiferent

ce ați face, purtați-vă astfel încât să dați clar de înțeles cine și ce sunteți cu adevărat.

2. Dacă doriți să argumentați o idee în fața șefului, folosiți proverbialul „Da, și...", în loc de a riposta cu „Da, dar..." sau pur și simplu cu „Dar...". Spuneți: „Dacă vom urma direcția aceea, cred că ar trebui să fim atenți, maleabili și pregătiți să ne acomodăm la orice reacții neașteptate." Perfect, ați spus-o! Nimeni nu poate contrazice așa ceva. Ați lansat o strategie și șeful va simți că-i apărați spatele.
3. Când colegii sau propriii dumneavoastră subordonați încearcă să vă insufle o atitudine contradictorie sau vă încurajează să vă contraziceți cu șeful, virați discuția către principiul superior în conformitate cu care operați acum. Spuneți „Știu, știu", pentru că știți într-adevăr. Ați înțeles. Dar continuați imediat prin: „Problema pe care trebuie s-o rezolvăm aici este...."

Mitul imitației

Majoritatea persoanelor sunt promovate în funcția de șef fără să beneficieze de cursuri de management sau de o educație personală certificată. De aceea, se întâmplă des ca Șefii Idioți să imite stilurile de management și practicile predecesorilor lor. Tot așa învățăm să fim părinți, nu? Fie procedăm așa cum au făcut părinții noștri, fie procedăm exact pe dos, dar niciuna dintre variante nu reprezintă probabil opțiunea cea mai bună. Întrucât practic niciun I-Șef nu este pregătit, instruit sau acomodat cu cele mai bune practici ale unui management eficient, rămâne în sarcina dumneavoastră să-l instruiți. Nu vă puteți lăsa I-Șeful să știe că-l instruiți. Acesta este micul dumneavoastră secret. Pregătiți-vă însă planul lecției și fiți consecvent.

Pretindeți că sunteți un detectiv din serialul *CSI – Crime și investigații*. Observați ce tablouri are I-Șeful pe pereții biroului și ce obiecte etalează cu mândrie pe masă. Ce animale sunt reprezentate în calendarul lui de perete? Ascultați cuvintele și frazele pe care le utilizează. Este cult? Poate folosi un computer? Poate construi un computer? Poate concepe un software? Poate *ortografia* cuvântul

„software"? Copilul din fotografia de pe biroul lui este indescriptibil de urât? Vă puteți convinge să vă complimentați I-Șeful pentru toate lucrurile la care ține în mod atât de evident, inclusiv copilul (nu tocmai drăgălaș) pe care numai o mamă l-ar putea iubi? Fiți răbdător. Nimic nu se întâmplă peste noapte. Dacă nu va avea alt efect, măcar vă va oferi ceva ce să așteptați cu nerăbdare la serviciu. Puteți simți de asemenea satisfacția îngâmfată că îmbunătățiți mediul de lucru pentru toți colegii. Nu vă simțiți maculat sau vinovat fiindcă înseninați relația dintre dumneavoastră și șef. Asta înseamnă supraviețuire. Gândiți-vă că sunteți un misionar printre ignoranți. Curățați rezervorul de apă pentru toți peștișorii care înoată în acvariul acela. Sunteți unul dintre „cei buni".

O REGULĂ NESCRISĂ A SUCCESULUI LA LOCUL DE MUNCĂ: NU SUNTEȚI INVIZIBIL

Țineți minte că întotdeauna comunicați. De asemenea, probabil că sunteți urmărit mai des decât vă dați seama. Regula aceasta nescrisă a succesului la locul de muncă îi uimește aproape pe toți cei care o aud prima dată, tocmai fiindcă ar trebui să fie atât de evidentă. Viitorul vă va fi hotărât în discuții care au loc atunci când nu sunteți prezent. Deciziile dacă să fiți sau nu promovat, recompensat sau concediat vor fi luate în momente când dumneavoastră nu sunteți în camera respectivă, pe terenul de golf, în hotelul, restaurantul sau orice alt loc în care pot fi ele luate. Atunci când cineva ajunge să v-o comunice, decizia este deja veche pentru cei care au luat-o. Noi trebuie să învățăm nu numai cum să „aranjăm" cât putem mai bine discuțiile care au loc în absența noastră, ci în primul rând să ne asigurăm că figurăm în ele.

Dacă vă simțiți invizibil sau ignorat, probabil că ceea ce faceți nu-i suficient de impresionant sau important pentru cei din jurul sau de deasupra dumneavoastră. Însă ei doar pretind că nu existați. Puneți-vă la treabă calitățile de detectiv, notați tipurile de comportament pe care le aprobă ei și începeți să vă comportați ca atare. Ca instructor de cadre de conducere, eu atrag deseori atenția că adoptarea limbajului metaforic al altui individ, încadrarea ideilor în contextul care îl definește și apoi folosirea exactă a felului în care

s-a exprimat într-o şedinţă sau într-un e-mail de acum două săptămâni va produce rezultate aproape imediate şi pozitive în favoarea dumneavoastră. Chiar dacă nu planificaţi o modificare pe termen lung a stilului personal sau a obiceiurilor de muncă, experimentul va dovedi că ceea ce faceţi şi spuneţi este observat mai frecvent decât aţi fi crezut.

Mulţumiţi-i pe oameni şi veţi fi apreciat. Trebuie să faceţi distincţia între ceea ce I-Şeful dumneavoastră percepe drept comportament pozitiv şi negativ. În doze mari, atât comportamentul pozitiv, cât şi cel negativ îi va face vizibili pe cei care se simt invizibili. Dacă nu atrageţi prea multă atenţie din partea I-Şefului, este clar că acţiunile dumneavoastră intră în zona lui „moartă".

De obicei, Şefii Idioţi nu au imaginaţie sau, dacă au, se imaginează pe ei înşişi mai măreţi şi mai glorioşi decât sunt în realitate. Acest defect, cuplat cu viziunea îngustă pentru care sunt faimoşi, înseamnă că nava se va scufunda înainte ca ei să-şi dea seama că a lovit un aisberg. Dacă doriţi atenţie, nu este suficient să spuneţi sau să faceţi ceea ce vă va face vizibil în ochii Idiotului, ci trebuie să şi exageraţi spusele şi faptele în asemenea măsură, încât să-i fie imposibil să nu le remarce. Dacă încercaţi să vă impresionaţi I-Şeful, udând plantele din birou, trageţi furtunul de incendiu tocmai de lângă ascensor. Dacă doriţi ca şeful să observe că aspiraţi mocheta, scoateţi amortizorul de zgomot al aparatului, astfel încât zgomotul să-i asurzească şi pe cei aflaţi cu două etaje mai jos; după aceea, ocoliţi-i de două ori masa de lucru.

Deveniţi un salariat influent

Un fost CEO al fostei companii Maytag mi-a povestit că pe când era tânăr manager, proaspăt angajat, n-a putut să bea cafea la serviciu, întrucât biroul lui era vecin cu cel al lui Fred Maytag Jr. Ca să ajungă la grupul sanitar, trebuia să treacă pe lângă biroul lui Fred şi nu dorea ca nepotul fondatorului (pe atunci, preşedinte al companiei) să-l vadă mergând de atâtea ori la toaletă. De aceea a renunţat la cafeaua de dimineaţă. Cât de departe aţi fi dispus să mergeţi pentru a vă îmbunătăţi situaţia? Fostul băutor de cafea încerca să nu lase o impresie negativă. Eu sugerez să dezvoltaţi şi să

folosiți o tactică personală pentru a crea în mod intenționat şi sistematic impresia dorită. Analizați următoarele:

- ☐ Dacă doriți să dați o mână de ajutor la întreținerea plantelor din birou, faceți-o când şi unde vă va vedea şeful, dar numai dacă este un comportament care vă va favoriza în ochii lui.
- ☐ Dacă vedeți gunoaie pe podea, ridicați-le. Nu ştiți niciodată cine vă vede. Dacă puteți monitoriza zona în care este prezent şeful, efectuați o demonstrație rezonabilă şi credibilă. Nu-i nevoie să dați o probă de angajare ca personal de întreținere, totuşi demonstrați că sunteți priceput la ceea ce Disney numeşte „Spectacol de calitate".
- ☐ Dacă se iveşte ocazia de a-l ajuta pe şef cu orice, de la transportarea unei cutii mari, la restartarea computerului, oferiți-vă politicos sprijinul. Amintiți-vă „acțiunile letale" şi procedați invers. *Nu* vă pocniți, învinuiți, contraziceți sau incitați (altfel spus, „provocați") şeful.
- ☐ Cumpărați din când în când covrigi. Când îi aduceți, nu-i trântiți pur şi simplu pe masa comună, ci treceți pe lângă biroul şefului, arătați-i punga şi spuneți: „Alegeți acum, înainte să năvălească masele."
- ☐ Dacă şeful îşi exprimă frustrarea într-o situație la care puteți oferi o soluție rezonabilă, oferiți-vă ajutorul. Nu fiți agresiv pentru a-i agrava incertitudinile, ci sugerați sub forma întrebărilor: „N-ar fi util dacă...?" sau „Ce-ar fi să-ncercăm...?".
- ☐ Tot timpul şi în toate situațiile, *fiți pozitiv*. Nu exagerat, nu atât de exuberant încât să-i îngrețoşați pe toți, ci pur şi simplu pozitiv. Asta înseamnă să găsiți modalități prin care să vă descurcați cu persoane dificile, să salutați directivele şefului printr-o atitudine de forma „o pot face!" şi să vă asigurați că şeful ştie că sunteți un membru util al echipei.
- ☐ Sosiți devreme şi plecați târziu. Dacă nu doriți ca viața de familie să aibă de suferit, strecurați în timpul conversațiilor detaliul că ați finalizat raportul aseară acasă, sau că v-ați sculat de dimineață ca să-l revizuiți, înainte de a pleca spre birou.

Succesul pe care-l aveți când lucrați cu colegi dificili şi cu persoane dificile aflate în poziții de putere se rezumă întotdeauna

la atitudine – mai exact, la atitudinea dumneavoastră. „Dar, doctore Hoover", vă veți plânge, „eu am probleme serioase și am nevoie de soluții serioase." Sunt de acord. Am trecut și eu prin astfel de situații și am dovezi. Indiferent cât de mizerabil v-ar fi cazul, soluția trebuie întâi gândită și apoi pusă în practică. Puneți-vă capul la contribuție și descoperiți cum puteți fi o influență pozitivă la locul de muncă. Dar în același timp, așa cum a spus Jack Welch, priviți-o ca pe o destindere.

Dacă vi se pare de prost gust să faceți curat când privește șeful ori să-i oferiți un covrig, atunci nu înțelegeți cum funcționează creierul unui șef. Henry Ford a afirmat că era dispus să plătească pentru capacitatea cuiva de a se înțelege cu alții mai mult decât pentru oricare altă calitate a unui manager. Dacă sunteți de părere că înlocuirea resentimentelor și ostilității cu un comportament pozitiv și săritor este ceva valabil pentru tinerii cercetași, atunci nu priviți cu seriozitate îmbunătățirea atmosferei de muncă (a se citi: cariera profesională). Susținerea este cea mai importantă metodă prin care puteți impresiona un șef. Pentru șefi nu există salariați mai mizerabili decât detractorii. Până și un Idiot știe asta.

Gândiți totul până la concluzia logică. Faceți curat în biroul *dumneavoastră*. Vă plac plantele la fel de mult ca și celorlalți colegi. Un șef fericit, indiferent dacă este sau nu Idiot, este esențial pentru un mediu de lucru plăcut. Fiți onest și realist în privința asta. Faceți aceste lucruri, oricât de prosteşti pot părea unele dintre ele, și schimbați-vă în mod deliberat atitudinea pentru a vă îmbunătăți condițiile de muncă. Nu meritați asta?

Acțiunea letală nr. 4: incitarea șefului

Dacă dăm uitării fotbalul, incitarea șefului a devenit pentru mulți un sport național. Unii sunt atât de obsedați de ideea „șeful este inamicul", indiferent cine ar fi șeful sau care ar fi circumstanțele, încât ziua n-ar fi completă fără o înțepătură zdravănă la adresa persoanei aflate la conducere. Când vom realiza că șeful se găsește într-o cușcă – captiv între noi și problemele pe care ne așteptăm să ni le rezolve, pe de o parte, și cei aflați deasupra lui în lanțul trofic al companiei și problemele pe care aceștia așteaptă să

le rezolve pentru ei, pe de altă parte –, putem alege între două direcții de acțiune.

Prima direcție este să ne petrecem timpul – altfel productiv – împungându-ne șeful chinuit printre gratii. Puțini ar proceda așa în mod fățiș, cu excepția cazului în care există un contract colectiv de muncă inatacabil. Și nici chiar acela nu mai este ce a fost cândva. Bineînțeles, sunteți în siguranță dacă șeful dumneavoastră lucrează pentru unchiul Billy, sau, și mai bine, pentru tatăl dumneavoastră. Dacă nu este valabilă „niciuna dintre cele de mai sus", incitarea poate fi riscantă. A doua direcție este să înțelegeți că presiunea ca de menghină pe care o simte probabil șeful reprezintă o oportunitate pentru dumneavoastră de a reduce această presiune și de a face pentru șef ceea ce doriți ca șeful să facă pentru dumneavoastră. Chiar dacă un I-Șef nu va reduce probabil presiunea asupra dumneavoastră în același fel în care dumneavoastră ați făcut-o pentru el, nu uitați că sunteți urmărit în permanență și că întotdeauna trebuie să comunicați. Dacă ați citit vreodată fabulele lui Esop, poate vă amintiți că Androcle și-a salvat propria viață scoțând spinul din laba dușmanului său natural, leul. Dacă ați fost crescut crezând că șeful vă este dușmanul natural, puteți inversa rolurile, angajându-vă în mod deliberat și sistematic în acte de bunătate și ajutorare. Este prea confortabil și liniștitor pentru dumneavoastră? Încercați atunci să-i spuneți „interes personal rațional".

În mod reciproc, nu „uitați" să-i transmiteți șefului e-mailurile importante, nu „uitați" să-l invitați la ședințele esențiale și nici nu „uitați" să transmiteți informații importante și relevante pe care le-ați aflat în decursul activității profesionale – numai de dragul de a-l vedea cum se zbate când are nevoie de asemenea informații și nu le deține fiindcă nu i le-ați pus la dispoziție. Bănuiesc că indivizii pe care-i doriți cel mai puțin în jur sunt cei care-l „perie" toată ziua pe șef, dând impresia că-i scot spinul din labă – poate chiar făcând asta –, pentru ca după aceea să chicotească isteric când așază strategic spinul în locul unde șeful se va așeza cu certitudine. Când apare tentația de a-l incita și tortura pe șef, ar fi un moment prielnic să adunați echipa și să *profitați* de ocazie pentru a vă poziționa optim la împărțirea puterii. Poate fi dificil, sau poate nu.

- ☐ Dacă este clar că şeful operează cu o mână legată la spate, fiţi conştient de faptul că el va fi privit cu multă înţelegere de egalii săi. La nivelul lui există o compatibilitate pentru care nu vă calificaţi de la nivelul dumneavoastră. Felul cum răspundeţi va fi vizibil pentru mulţi: egalii şi superiorii şefului, egalii şi subordonaţii dumneavoastră. Asiguraţi-vă că atitudinea pe care o adoptaţi faţă de şef este aceeaşi pe care o etalaţi faţă de alte grupuri, mai ales faţă de colegi şi de subordonaţi.
- ☐ Programaţi acte de bunătate. Serios! Aşa ceva este prea important pentru a fi lăsat pe seama şansei. Nu aşteptaţi sosirea unui moment potrivit, ci creaţi-l. Nu mă refer la adusul cafelei – decât dacă doriţi s-o aduceţi neapărat. Mă refer la managementul prin vizite pe teren, un concept cu care este creditat Dave Packard de la (Bill) Hewlett & Packard. Dacă şeful dumneavoastră nu recurge la aşa ceva, faceţi o demonstraţie succintă şi raportaţi-i un progres înregistrat într-un domeniu important.
- ☐ Procedaţi astfel încât cuşca şefului să fie mai confortabilă: păstraţi sus ştacheta principiilor şi înfrânaţi-vă personalitatea. Dacă ştiţi ce-i provoacă stresul, preluaţi o sarcină „solicitantă", care să îndepărteze o parte din presiuni. Nu pe toate – aveţi şi aşa destule de făcut. Gestul respectiv poate fi însă suficient pentru a expedia mesajul distinct că aţi ales să vă implicaţi în companie, nu în exteriorul ei. Asta poate fi îndeajuns pentru a dirija discuţiile vitale în direcţia pe care o doriţi atunci când nu sunteţi prezent.

GENA STUPIDĂ

Fiţi precaut cu diagnosticul de Idiot. Uneori aparentul Idiot nu-i decât o persoană normală cu idiot-sincrazii. Toţi avem aşa ceva. Idiot-sincraziile se acutizează din cauza epuizării şi deshidratării. Dacă un coleg soseşte la serviciu purtând ciorapi de culori diferite, el poate fi un geniu, un deschizător de drumuri în modă sau pur şi simplu un daltonist. Cel mai probabil însă, este un Idiot.

Stupizenia se deosebeşte de alcoolism, fumat sau dependenţa de droguri. Mă rog, poate că nu chiar sută la sută, dar asta-i altă discuţie. Analogia pe care o voi face împrumută în bună parte din

programele de recuperare în 12 paşi. Atenţie, asta nu înseamnă că aş subaprecia programele în 12 paşi! Ajunge să-mi amintesc unde mi-am petrecut serile de miercuri. Ideea este că stupizenia este aproape la fel de ubicuă precum oxigenul. Nu deţinem niciun fel de control asupra stupizeniei altora. N-am cauzat-o noi, n-o putem trata noi şi nici n-o putem controla. Unica stupizenie de care ne putem ocupa este cea personală.

Paşi pentru stăvilirea stupizeniei

Odată ce ai devenit un Idiot autorealizat, raţional, transcendental (în sensul depăşirii, al trecerii dincolo de limitele experienţei obişnuite) – care poate reflecta simultan asupra trecutului, prezentului şi viitorului statutului şi circumstanţelor lui personale –, nu vă mai puteţi întoarce în populaţia de Idioţi şi să dispăreţi în rândurile ei. Inteligenţa dumneavoastră, aşa cum este ea, vă va tortura zi şi noapte. Veţi suferi de insomnii (care vă vor exagera idiot-sincraziile), veţi avea parte de psihoze, veţi fi internat fără să doriţi, veţi fi acţionat în judecată de Uniunea Americană pentru Libertăţile Civile, veţi fi aruncat în stradă şi veţi stârni îngrijorarea familiei până când câinele vă va găsi dormind în garaj.

Unica alternativă rezonabilă care v-a rămas este să acceptaţi inevitabilitatea stupizeniei sub forma Idioţilor. Bine aţi venit în lumea reală! Mai curând aţi putea schimba clima, decât să aveţi cel mai mărunt efect asupra numărului şi distribuţiei Idioţilor pe această planetă. Uneori pare ca şi cum Idioţi extratereştri camuflaţi în corpuri umane au invadat Pământul. Poate că este o conspiraţie cosmică pentru a ne opri extinderea explorării spaţiale dincolo de vecinătatea imediată, la care ocupanţii galaxiilor vecine au renunţat de multă vreme pentru că este o piaţă imobiliară în prăbuşire.

Dumneavoastră sunteţi aici. Eu sunt aici. Indiferent de unde au sosit, Idioţii sunt aici. Ei sunt singurii care n-o ştiu. Putem conviețui toţi? Eu zic că da... cumva. Trebuie să ne concentrăm însă asupra călătoriilor personale spre recuperare, iluminare şi îmbogăţire. Idioţii Autentici probabil că nu vor citi această carte, aşa că este ca un soi de conversaţie privată între mine şi dumneavoastră. Vestea bună este că putem avea o viaţă împlinită şi cariere profesionale satisfăcătoare, în ciuda Idioţilor pentru care muncim. Vestea

proastă este că noi trebuie să facem toată munca. Nu vă enervați pe mine. Idioții activi (adică cei care nu sunt în perioada de recuperare) nici măcar nu știu ce se întâmplă, așa încât, cum ar putea fi de ajutor? Nu merită totuși efortul, pentru a avea o viață împlinită și o carieră satisfăcătoare? Eu zic că da – absolut! De aceea, vă voi arăta primul pas al călătoriei noastre spre nirvana inaccesibilă Idioților (ca să zicem așa).

Ați observat că am încercat să mă las pe mine și pe Idiotul meu Interior în afara ultimei tirade? N-o pot face fără să mă simt vinovat. Aș putea la fel de bine să fiu onest, să-mi iau Idiotul Interior de mână, să sar de pe scenă în mijlocul publicului și să mă alătur petrecerii. Sunt un Idiot în recuperare, dar tot un Idiot sunt. Încerc să nu uit niciodată că am fost un angajat Idiot, un Șef Idiot, un soț Idiot, un student Idiot și un profesor Idiot. Am fost de asemenea o sursă de iritare și frustrare pentru nu mai știu câți oameni. De aceea vă invit să vă alăturați mie, să fiți cinstit, să simțiți catharsisul vorbirii deschise despre idiot-sincraziile personale și să vă începeți propria călătorie spre o viață ferită de Idioți. Ca toate programele tipice de recuperare, și cel al Idioților Anonimi are 12 pași.

PASUL 1: „RECUNOSC CĂ SUNT NEPUTINCIOS ÎN FAȚA STUPIZENIEI ALTORA ȘI CĂ VIAȚA MEA A DEVENIT PREA STUPIDĂ PENTRU A FI STĂPÂN PE EA."

Nu lăsați ca acest prim pas să vă deprime prea tare. Poate că stupizenia nu-i o boală – nu tocmai –, dar ar putea cel puțin să fie clasificată ca sindrom. Nu ne putem începe perioada de recuperare până nu mărturisim mai întâi în ce necazuri suntem afundați. Perceperea și cu atât mai mult recunoașterea lipsei de putere este intolerabilă pentru majoritatea oamenilor, deoarece implică o pierdere a controlului (pe care nu-l dețineau oricum niciodată), pe care ei refuză pur și simplu s-o accepte. Faceți cunoștință cu zombii, care cred că-i pot schimba pe Idioții din viețile lor. Eu spun că trebuie să avem succes în ciuda Idioților din viețile noastre și a Idioților din interiorul nostru.

Viața va fi incontrolabilă dacă încercați să gestionați altă stupizenie decât pe cea personală. Este nevoie să repet? Este prea mare. Lăsați-o să se ducă. Puterea dumneavoastră Superioară o poate aborda. Noi trebuie să ne investim resursele în managementul propriei noastre stupizenii. *Acum* vorbim despre ceva controlabil. Poate. Mai există speranțe, dacă păstrăm ideea Idiotului universal în adevărata lumină și în context. Încercarea de a ne controla propria stupizenie fără a manifesta deferență față de stupizenia din jur seamănă cu mersul pe contrasens. O căutați cu lumânarea. În schimb, mersul în sensul corect, faptul că vă vedeți de treabă, ba chiar șofatul prudent nu garantează că un Idiot nu va intra în dumneavoastră. Fiecare dintre noi este o mașină în trafic intens. Fiți mereu cu ochii pe oglinda retrovizoare.

Confesiunile sunt bune pentru suflet. Chiar dacă sunt oarecum dificile, nu renunțați. Este mai ușor să ieșiți la suprafață de pe fundul bazinului. Recunoașterea lipsei de putere este primul pas spre recuperare. Pașii următori vor dezvălui cine are puterea și cum o puteți accesa pentru a găsi liniștea. Gândiți-vă la ce am spus în contextul automanagementului: chiar dacă raportați altcuiva, în cele din urmă, sunteți propriul dumneavoastră șef. Sunteți propriul dumneavoastră I-Șef, așa cum sunt eu? Puteți fi un I-Șef în recuperare, așa cum sunt eu? Eficiența cu care interacționați cu șeful este alegerea dumneavoastră. Veți fi o persoană care maimuțărește ce vede? Sau „maimuța" va vedea comportamentul necorespunzător al șefului și se va răzgândi?

În capitolele următoare vom intra în amănunte și vom examina problema Idiotului și rolurile pe care le jucăm în cadrul ei. Va fi mai ușor să vă abordați I-Șeful de la serviciu, dacă veți putea vedea paralele cu propria dumneavoastră experiență. Nu sugerez tipul de reflecție care duce la regrete. Dar schimbarea gândirii și a comportamentului dumneavoastră nu are loc în mod natural sau fără eforturi. Contemplarea trecutului va sluji doar pentru a vă prezice viitorul, dacă nu decideți să urmați alt drum. Călătorie plăcută!

EXERCIȚIUL PENTRU PASUL 1

Gândiți-vă ce vă nemulțumește cel mai mult în relația cu șeful și poate și cu alte persoane de la locul de muncă. Întocmiți o listă cu trei coloane și etichetați-le „Ce pot schimba", „Ce nu pot schimba", respectiv „Activități în care-mi voi investi energia". Exercițiul vă va organiza gândirea și vă va concentra eforturile către activitățile în care puteți juca un rol important. Exercițiul acesta vă va ajuta să vă eliberați de tirania și opresiunea situațiilor pe care nu le puteți controla. Vă va provoca după aceea să vă asumați proprietatea și responsabilitatea pentru cele pe care le puteți controla.

Oamenii nu fac niciodată ceva fără a avea un motiv, tot așa cum niciodată nu pot să nu comunice. Dacă vă scărpinați în cap la sfârșitul acestui exercițiu și vă întrebați de ce să vă faceți griji și să vă străduiți atât de tare să controlați situații asupra cărora nu dețineți niciun control, și evitați asumarea unui control activ asupra situațiilor pe care *le puteți* controla, vă voi pune o întrebare încă și mai debusolantă. În filmul *Ultimul radio show*, Jearlyn Steele cântă: „De ce trudim atât pentru a obține ceea ce nici măcar nu dorim?" Dacă puteți răspunde la asta, vă rog să-mi trimiteți un SMS.

Există un motiv pentru care unii dintre noi se comportă așa. Soluțiile care depind de schimbarea mentalității nu vor ajuta probabil prea mult în sine, deoarece tocmai gândirea ilogică este cea care ne-a derutat inițial. Schimbarea pe care o dorim va fi realizată doar de un comportament nou. Executați pur și simplu exercițiul. Investirea în activități pe care le *puteți* controla va avea rezultate pozitive.

Distracție plăcută!

2

Adevăratul Idiot să se ridice în picioare!

Dacă vi se pare că sunteți mai inteligent, mai talentat şi mai ingenios decât şeful dumneavoastră, şi-l disprețuiți pentru asta, cine credeți că este Idiotul? Dacă sunteți într-adevăr mai inteligent, mai talentat şi mai ingenios decât şeful, acum aveți posibilitatea s-o dovediți, fie numai şi pentru propria dumneavoastră liniște sufletească. Prin „a dovedi", mă refer la arta rafinată de a vă gestiona cu succes bunăstarea fizică, emoțională şi spirituală, în ciuda faptului că lucrați pentru un Idiot.

Nu toți şefii sunt Idioți şi nu toți Idioții sunt şefi. Unii şefi pot fi catalogați mai rău decât nişte Idioți. Nu toți Şefii Idioți sunt răi. Cei mai mulți dintre ei sunt buni la ceva. Chiar şi un ceas defect arată ora exactă de două ori pe zi. Chiar şi o veveriță oarbă se mai poticneşte din când în când de o ghindă. Cunoaşteți genul acesta de expresii populare. Ca regulă generală, Şefii Idioți nu sunt pur şi simplu foarte pricepuți ca şefi. Totuşi, odată ce veți afla despre alte tipuri de şefi, s-ar putea chiar să fiți recunoscător că aveți un Şef Idiot. Este momentul să vă reglați fin radarul, pentru a putea face diferența între aceste imagini de şefi. Şefii *nu sunt* creați toți egali şi de aceea nu trebuie tratați ca şi cum ar fi egali.

Este o greşeală, posibil o greşeală fatală, să presupuneți că şeful dumneavoastră este un Idiot dacă nu este. Utilizarea tehnicilor de modificare a Idioților asupra unui non-Idiot se va dovedi la fel de eficientă ca utilizarea spray-ului nazal în eliminarea unei pietre la rinichi. În funcție de tipul de şef pentru care lucrați, o abordare eronată vi se va părea mai usturătoare decât eliminarea unei pietre la rinichi.

Am organizat lumea şefilor în 10 categorii generale:

- Şefi Buni
- Şefi Dumnezeu
- Şefi Machiavelici

- ☐ Şefi Sadici
- ☐ Şefi Masochişti
- ☐ Şefi Paranoici
- ☐ Şefi Şovăielnici
- ☐ Şefi Nepregătiţi
- ☐ Şefi Amici
- ☐ Şefi Idioţi

EXERCIŢIU

Pe măsură ce vom examina fiecare tip de şef, notaţi toţi şefii pentru care aţi lucrat vreodată, inclusiv şeful actual, în categoriile cuvenite; puteţi face o listă a numelor lor şi să notaţi lângă fiecare ce tip sau tipuri reprezintă. Poate ar fi mai bine să aşteptaţi până aţi terminat de citit capitolul, pentru a înţelege mai întâi fiecare tip în parte. Capitolul 3 va oferi o perspectivă şi mai clară după ce veţi vedea tabelul pentru toate tipurile de şefi. După ce v-aţi scris şefii anteriori şi pe cel curent, şi tipurile pe care le reprezintă ei, puteţi constata că istoria şefilor dumneavoastră dezvăluie un şablon tulburător. Deoarece am fost atât Şef Idiot, cât şi Angajat Idiot, am descoperit că dacă în cariera dumneavoastră profesională apar şabloane clare de şefi, asta poate să însemne că:

A. Sunteţi atras de un anumit tip de şef pentru a vă satisface o dorinţă subliminală de autopedepsire.
B. În domeniul dumneavoastră de activitate există un tip dominant de şef.
C. Sunteţi cel mai mare ghinionist.
D. Dumneavoastră sunteţi Idiotul.
E. Toate de mai sus.

În calitate de instructor, vă reamintesc că în toate experienţele pe care le-aţi avut vreodată cu toate tipurile de şefi pentru care aţi lucrat vreodată există un factor comun: dumneavoastră. Puneţi mâna şi socotiţi. Dumneavoastră sunteţi elementul constant în toată această istorie. Există unii care au avut succes cu toate tipurile de şefi enumerate în cartea aceasta sau în oricare alta. Există alţii care au sfârşit rău cu toate tipurile de şefi, chiar şi cu Şefii Buni. Indiferent dacă sunteţi la un capăt sau celălalt al spectrului, ori undeva între, vă rog să reflectaţi: cu care tip de şef aţi avut cel mai mult succes? Cu care tip de şef v-aţi chinuit cel mai mult? Şi, cel mai important, care a fost rolul dumneavoastră în succesul sau eşecul fiecărui caz? Studierea tipurilor de şefi pe care le-am enumerat vă va ajuta să navigaţi prin apele învolburate ale managementului şefului. Când veţi efectua primul exerciţiu din capitolul 1, ţineţi seama de tipul de şef cu care aveţi de-a face. Cum s-ar schimba exerciţiul, dacă aţi schimba tipul de şef? Poate că nu veţi putea modifica persoana, dar puteţi modifica natura relaţiei. Puterea respectivă vă aparţine, dacă aveţi curajul să v-o asumaţi – şi s-o folosiţi.

ŞEFII BUNI

Oricât de greu v-ar fi să credeţi, Şefii Buni *există*. Voi începe cu ei, pentru că găsirea unui Şef Bun va fi probabil la fel de rară ca găsirea fie a unui Milenar, fie a unor spectatori care să danseze dezlănţuit (fie ambele) la un concert de muzică clasică. Nu-i ceva imposibil, dar în mod sigur nu-i ceva pe care să vă mizaţi toţi banii. Dacă veţi vedea o colegă care se lasă pe spate în scaunul ei de birou, cu ochii închişi şi un zâmbet tâmp pe faţă, există şanse reale ca gândurile să-i fi plutit spre un loc şi un timp mai fericit, când lucra pentru un Şef Bun. Cei care au lucrat pentru Şefi Buni radiază adesea nostalgic. Cei care n-au avut niciodată această plăcere nu pot decât să-şi imagineze. În capitolele cărţii de faţă, Şefii Buni vor fi în general enumeraţi ultimii, fiindcă este pur şi simplu improbabil ca ei să figureze în centrul atenţiei la fel ca şefii dezastruoşi.

La scurt timp de la lansarea primei ediţii a acestei cărţi, numărul din iunie 2004 al *CPA Journal* a publicat rezultatele unor sondaje care identificau primele cinci motive pentru care angajaţii îşi părăsesc slujbele. Acelaşi studiu identifica de asemenea primele cinci motive pentru care angajaţii îşi păstrează slujbele:

- ☐ Sunt plătiţi bine
- ☐ Le plac colegii
- ☐ Au siguranţa slujbei sau şanse de promovare
- ☐ Beneficiază de avantaje atrăgătoare, ca asigurări medicale/stomatologice şi pensii
- ☐ Sunt obişnuiţi cu slujba

Potrivit aceluiaşi sondaj, primele cinci motive pentru care angajaţii îşi părăsesc slujbele sunt:

- ☐ Mai mulţi bani
- ☐ Beneficii superioare
- ☐ Mai multe şanse de a promova în carieră
- ☐ Mai puţin stres sau presiuni
- ☐ O schimbare de ritm

Apar aşadar toate temele principale de implicare cu succes a angajaţilor: satisfacţia slujbei, susţinerea reţelei sociale, compensaţiile şi viitorul promiţător. Bănuiesc că „relaţii încordate cu şeful"

nu figura printre opțiunile sondajului. Preponderența cercetărilor, adăugată deceniilor mele de experiență ca director executiv corporatist, instructor de cadre de conducere și consultant de comunicații pentru conducere arată că, mai mult ca orice alt factor, practicile de management hotărăsc dacă o persoană rămâne într-o companie sau o părăsește. Am văzut oameni care au părăsit posturi incredibil de bine plătite, fără să-și fi aranjat nicio altă slujbă, din cauza relațiilor dificile cu șeful lor și cu compania. Uneori ei se străduiesc din răsputeri să continue în ciuda deteriorării relațiilor șef/subordonat, însă până la urmă compania îi trimite să-și caute fericirea altundeva.

După ce a condus un studiu privind păstrarea angajaților intitulat „Primele zece motive pentru care oamenii își părăsesc slujbele", Gregory P. Smith, consultant internațional de business și autor de cărți, domiciliat în Atlanta, a concluzionat că „oamenii nu-și părăsesc companiile, ci-și părăsesc șefii". Ca revers al medaliei, am văzut persoane rămânând în companii care le plăteau prost sau care au refuzat oportunități de transfer și/sau promovare în cadrul aceleiași companii, doar pentru a rămâne cu un șef care le plăcea. Am văzut persoane care au refuzat din același motiv posturi mai bine plătite și titluri impresionante în companii de vis. Mulți oameni au capacitatea de a recunoaște momentul când au dat peste o mină de aur.

Este surprinzător de simplu să fii un Șef Bun, și de aceea mă întreb de ce lucrul acesta nu este înțeles de mai mulți șefi. Dacă Șeful Bun este factorul cel mai important pentru păstrarea angajaților de calitate, de ce companiile nu acordă atunci mai multă atenție și nu investesc mai mult în promovarea șefilor cu autoritatea cea mai populară (prin „autoritate populară" înțeleg respectul, admirația și/sau competența și abilitatea dovedite de a-i conduce pe alții, câștigate de-a lungul timpului)? Pun pariu că știți cel puțin un I-Șef care n-a făcut absolut nimic ca lumea încă de pe timpul lui Bill Clinton, totuși continuă să fie la putere. Probabil că ați cunoscut de asemenea cel puțin un șef extraordinar care a deranjat pe cine nu trebuia sau a contestat o politică pe care nu trebuia s-o conteste, chiar dacă accidental, după care n-ați mai auzit niciodată de el.

Înainte de a azvârli cu prea multe pietre, trebuie să mărturisesc că mi-a trebuit mult timp să înțeleg și că nu înțeleg complet nici acum. Felul în care gândim și acționăm seamănă cu cauciucurile de la mașină; le ignorăm complet, până când se sparg. Pentru ca un Șef Idiot să se schimbe (și, credeți-mă, o poate face), trebuie să se petreacă un incident sau o serie de incidente de magnitudine colosală astfel încât el să-și dea seama că există o problemă. Uneori poate fi vorba despre introducerea în ecuație a unui instructor de cadre de conducere și poate o evaluare pe 360 de grade, care să detecteze punctele nevralgice. După ce Șeful Idiot înțelege că există o problemă și că problema respectivă este chiar el, poate să înceapă transformarea de la Șef Idiot la Șef Bun, adoptând regula de aur surprinzător de simplă, totuși profundă, a managementului: *Condu așa cum vrei să fii condus. Da!* Evident, este mai ușor de spus decât de făcut, din motive care vor fi discutate în paginile următoare.

Simplu spus, Șefii Buni conduc așa cum vor să fie ei înșiși conduși. În majoritatea cazurilor de interacțiune umană, cu cât ceva este mai simplu, cu atât este mai eficient. Toți dorim răspunsuri simple, un drum cât mai lin și banii câștigați fără trudă. Dacă suntem condamnați, vrem să avem o detenție ușoară. Ați auzit vreodată o reclamă care să promită „... în numai trei rate dificile"? Furnizorul de consumabile de birou Staples a conceput o campanie publicitară în jurul sloganului „Ce ușor a fost!". Ei continuă să vândă un buton mare și roșu pe care scrie „Ușor" și care recită sloganul când îl apăsați. Șefii Buni au conștiința de sine pentru a înțelege cum le place să fie tratați și au în același timp bunul simț de a pricepe că și altora le place probabil să fie tratați la fel.

Dacă doriți să fiți un șef mai bun sau să supraviețuiți unui șef rău, indicat este să începeți de la modul în care comunicăm între noi. Nu uitați că aceeași măsură nu se potrivește pentru toți, așa încât continuați să citiți ținând seama de acest lucru. Șefii Buni asigură un flux constant de informații clare și concise, și vă încurajează pe dumneavoastră și restul echipei să procedați la fel. Lor nu le place să joace „20 de întrebări" pentru a ghici ce ați vrut să spuneți și nici nu vor să vă citească gândurile pentru a afla ce anume ascundeți. De obicei, Șefii Buni nu vor recurge la asemenea tertipuri, mai ales la cititul gândurilor.

Înlăturați misterul

Dacă trebuie să vă siliți șeful să joace o rundă de Jeopardy[4] pentru a pricepe ce faceți, aveți o problemă cu el – și invers. A sili pe cineva să ghicească ce doriți sau ce informație importantă țineți în gheruțe este un comportament de tip pasiv-agresiv, o formă de manifestare a resentimentelor. Tindem să fim pasiv-agresivi cu cei pe care vrem să-i pedepsim. Când ați ignorat ultima dată o persoană cu care erați fericit? Conceptul este ușor de testat – ajunge să inversați situația și să vă întrebați ce ați simți dacă șeful v-ar ascunde informații. Probabil că imaginația v-ar lua-o razna. *N-are încredere în mine? Mă crede prea prost ca să-mi destăinuie marele secret? Se teme că aș putea face ceva pentru care să fiu lăudat?* Tot felul de gânduri vă trec prin minte – niciunul care să vă trezească sentimente calde la adresa șefului. Dacă și șeful va fi cuprins de îndoieli, credeți că, la rândul lui, va nutri sentimente calde față de dumneavoastră?

Incertitudinea naște neliniște. Cât de des ies colegii împreună în pauza de masă și speculează despre ce s-a întâmplat la birou? Cât de des auziți conversații șoptite, cu palma făcută căuș peste microfonul telefonului? V-ați pomenit vreodată într-o cabină a toaletei, în timp ce șeful dumneavoastră a intrat împreună cu alt manager? Nu-i așa că ați rămas nemișcat, sperând că ați putea auzi un crâmpei de informație care vă poate afecta slujba? Sunteți conștient de câte ori vă străduiți să trageți cu urechea la o discuție care se desfășoară în separeul vecin sau după colț? Amintiți-vă din capitolul 1: discuția care vă va hotărî viitoarea promovare – sau concedierea – va avea loc când nu sunteți în preajmă.

Șefii Buni sunt conștienți de faptul că împărtășirea amănunțită și judicioasă a informațiilor îi determină pe oameni să se simtă incluși, respectați și recunoscuți pentru capacitățile lor și, desigur, le sporește productivitatea. Comunicarea este o prioritate pentru

[4] Concurs difuzat de postul american NBC, în care concurenților li se dau indicii sub formă de răspunsuri, iar ei trebuie să răspundă cu o întrebare (n.red.).

Şefii Buni. Ei îi informează pe toţi, permanent. Şi sunt receptivi la feedback. Nu numai prin vizite pe teren între orele 15:00-16:00 în fiecare a treia joi din lună, ci tot timpul. Este ceva atât de simplu, încât şefii care nu procedează aşa ar trebui supuşi examinărilor psihiatrice şi, dacă este necesar, electroterapiei prin şoc. Ce beneficii ale implicării n-ai înţeles? *Zap*!

Tratamentul echitabil aplicat tuturor membrilor echipei este aproape la fel de important ca şi comunicarea. Am spus „aproape la fel de important", deoarece este mai bine să li se spună oamenilor în mod deschis că vor fi trataţi inechitabil, decât să se pretindă contrariul. Adevăratul ghimpe al tratamentului preferenţial este minciuna că toţi sunt trataţi egal. Pe oameni nu-i deranjează să fie Cenuşăreasa înainte de a i se termina norocul, pe cât detestă să le fie promis prinţul şi condurul de cleştar... şi să rămână cu promisiunile.

Şefii Buni sunt corecţi

Corectitudinea la serviciu înseamnă pur şi simplu aplicarea regulilor în mod onest, egal şi fără a ţine seama de aliaţele politice. Chiar dacă regulile sunt rigide şi împovărătoare, aplicarea lor corectă pentru toţi este garanţia unor relaţii bune. Atitudinea „pentru unii ciumă, pentru alţii mumă" naşte ostilitate, resentimente şi chiar răzbunare, dacă merge prea departe. Comunicarea deschisă şi onestă cu oamenii şi tratarea lor corectă nu înseamnă nimic altceva decât a-i trata aşa cum v-ar plăcea să fiţi tratat. Repetaţi după mine: „Condu aşa cum ţi-ar plăcea să fii condus." Poate că sună suspect de simplu, dar funcţionează. Nu este greu şi nu costă nimic. De asemenea, funcţionează pentru toţi, indiferent de poziţia dumneavoastră în lanţul trofic al companiei. Şefii Buni îi tratează pe cei mai puternici în acelaşi fel în care-i tratează pe cei mai puţin puternici. Oamenii rămân oameni. Cu toate acestea, de câte ori nu constataţi că se aplică standarde diferite, în funcţie de oameni? Sau, şi mai rău, cât de frecvent aplicaţi dumneavoastră standarde diferite? Recunosc că m-am făcut vinovat de aşa ceva.

Angajaţii buni tind să fie Şefi Buni, iar Şefii Buni tind să fie angajaţi buni pentru superiorii lor şi pentru colegii lor, deoarece

aceiaşi factori se aplică ambelor categorii. Comportamentele pozitive care generează relaţii bune funcţionează în toate direcţiile. În schimb, angajaţii preocupaţi de sine sunt de obicei şefi preocupaţi de sine. Cei care exploatează o persoană neînsemnată vor exploata în mod foarte probabil şi o persoană însemnată, dacă li se va oferi ocazia. Dacă nu sunteţi corect sau dacă nu comunicaţi deschis, nu veţi fi şeful la care visează cu ochii deschişi, zâmbind larg, angajata din separeul ei. Managementul multidirecţional este un concept important, fiindcă implicaţiile sale ajung foarte departe. Dacă aveţi un Şef Bun, există şanse ca el să fie şi un angajat bun. Este posibil ca valorile pe care le demonstrează în prezenţa dumneavoastră să fie aceleaşi pe care le demonstrează şi când nu sunteţi prezent.

Este atât de uşor să fim Şefi Buni, încât mă întreb de ce ar investi cineva efort şi energie pentru a fi un şef rău. Bănuiesc că totul se reduce la faptul că nu ştim altceva, „maimuţărim" sau alegem un model de comportament greşit dintre opţiunile disponibile. Oricât de mult şi-ar dori „fluturaşii sociali" (care acceptă orice pentru a o duce bine la locul de muncă) să creadă că animalele şi copiii nu-şi fac rău niciodată între ei dacă sunt lăsaţi în pace, există întotdeauna planuri secrete şi motive absconse. Când aveţi un şef rău, există şanse să facă rele.

Corectitudinea este minunată, dar să nu aveţi aşteptări nerealiste. Ca I-Şef în recuperare în subsolul bisericii, am învăţat despre corectitudine că apare o dată pe an şi este supraevaluată. Dacă întâlniţi corectitudine reală într-o relaţie şef/subordonat, consideraţi-o cireaşa de pe tort.

Sângele apă nu se face

Dacă copilul patronului lucrează pentru companie, aţi fi realmente naiv să nu vă daţi seama că lui i se aplică reguli speciale. Nu trebuie să studiaţi prea multă istorie pentru a învăţa că sângele apă nu se face şi că averea familiei reprezintă legătura cea mai strânsă de rudenie. Am văzut capi de familie care ignorau angajaţi talentaţi, capabili, loiali şi dedicaţi, care le fuseseră alături toată viaţa, pentru a-şi preda afacerile unui fiu sau unei fiice cu capacităţi mintale semnificativ reduse în urma generaţiilor de căsătorii între rude. Adeseori, capacitatea redusă contribuie la decesul

afacerii. În mod tipic, prima generație pune bazele afacerii, a doua generație o dezvoltă, a treia generație o susține cu greu (poate), iar a patra generație distruge de obicei ce a mai rămas. Nu vorbesc doar de firme de apartament, ci și de companii mari, cu venituri de sute de milioane. Cine ar fi crezut?

Există și excepții. Cunosc câțiva proprietari la a patra generație care continuă să-și dezvolte afacerea de familie. Cunosc de asemenea fondatori de companii care au străbătut întregul ciclu de existență, de la prosperitate la faliment, înainte ca urmașii lor să fi beneficiat de ocazia de a conduce. La fel ca atât de multe lucruri împotriva cărora m-am revoltat cândva, nepotismul figurează acum pe lista mea de „Ignoră-le și vezi-ți de viața ta". În primul exercițiu din capitolul 1, nepotismul ar figura neîndoios pe lista situațiilor pe care nu le pot schimba sau controla. Chiar dacă nepotismul este la ordinea zilei, comunicarea deschisă și cinstită, însoțită de o corectitudine generală, poate îndepărta multe neplăceri. Munca pentru o afacere deținută de o familie poate fi o experiență satisfăcătoare.

ȘEFII DUMNEZEU

Există oameni care se cred Dumnezeu. Dacă doriți, îi puteți spune narcisism cu conotații de autoamăgire, dar nimeni nu este sigur „cum" sau „de ce" ajung să se autozeifice unii oameni. Ar putea fi vorba despre un caz extrem de alegere a unui model în viață mai măreț decât media generală. Nu este nimic rău în emularea calităților dumnezeiești, dar ca să vă imaginați că sunteți glasul din tufișul arzător de pe Muntele Sinai... acum chiar că mă speriați!

Un Șef Dumnezeu nu este un Șef Idiot în sensul clasic. Practic, a te considera Dumnezeu transcende ignoranța – este ca și cum ai crede că ești Napoleon Bonaparte și mai presus de el. Pentru propria lor siguranță și pentru siguranța populației în general, Șefii Dumnezeu ar trebui încuiați și cheia aruncată în fluviul cel mai adânc. Bineînțeles, armate de avocați ai Uniunii Americane pentru Libertățile Civile îi vor elibera înainte de căderea nopții, așa că la ce bun să vă mai bateți capul? Ca o ironie a sorții, Șefii Dumnezeu apar adesea în biserici sau organizații misionare în care adevăratul

Dumnezeu este considerat şef din capul locului, aşa încât totul ajunge să fie o luptă pentru putere cu ştiți-voi-cine. În asemenea cazuri, muritorul indus în eroare nu încearcă altceva decât să uzurpe autoritatea. Probabil că Dumnezeu nu-i consideră pe Şefii Dumnezeu o amenințare, ci mai degrabă un factor de iritare şi/sau uşurare comică. Ar trebui să inspirați adânc şi să procedați la fel – cu excepția cazului în care lucrați pentru unul. Dacă aveți un Şef Dumnezeu, nu pot decât să sper şi să mă rog să fie un stăpân iubitor şi milostiv cu „s" mic, întrucât focul şi pucioasa ajunse în mâinile nepotrivite vă pot distruge cu adevărat ziua. Sper că megalomanul nu se aşteaptă din partea dumneavoastră să purtați sandale şi veşminte din pânză de sac. Pe de altă parte, cu cât Şeful Dumnezeu deține mai multă autoritate instituțională, cu atât este mai important să găsiți o cale de a coexista paşnic cu el.

Dacă vi se pare indicat să calmați un Şef Dumnezeu, rugați-vă pentru iertare din partea adevăratei dumneavoastră Autorități Superioare şi apoi imitați ritualurile bisericeşti. La prima întâlnire de dimineață cu Şeful Dumnezeu, aplecați-vă uşor. Când el pare deprimat sau supărat, faceți o colectă în birou şi aduceți-i ofrande şi prinosuri sub forma mâncării sau băuturii sale favorite, ori a unui gadget. Dacă Şeful Dumnezeu sugerează că l-ați supărat, nu-l contraziceți. Cereți iertare. Când Şeful Dumnezeu este furios, găsiți pe cineva sau ceva pe care să-l sacrificați pe rugul biroului său. Probabil că Johnson de la Contabilitate ar fi o jertfă decentă. Aveți totuşi grijă să nu murdăriți covorul şefului cu cenuşa sa.

Folosiți-vă imaginația. Unul dintre numeroasele motive pentru care Şefii Dumnezeu vă irită poate fi faptul că nu puteți crede că un Dumnezeu adevărat ar crea atâta pioşenie la locul de muncă. Credeți-o! Acceptați posibilitatea ca el să se joace de-a divinitatea pentru a compensa o uriaşă lipsă de încredere în sine. În tot cazul, merită să fiți atent la ce anume îl mulțumeşte şi să-i satisfaceți dorințele. Încercarea de a-l submina pe Şeful Dumnezeu sau de a concura împotriva lui va duce inevitabil la înfrângere.

Câteva sugestii când aveți de-a face cu un Şef Dumnezeu:

- ☐ Asigurați-vă că vă adresați Şefului Dumnezeu aşa cum doreşte el. Dacă vrea să i se spună „domnule Johnson", nu „Joe",

conformați-vă. Împotrivirea vă va costa tihna sufletească şi orice influență ați spera să păstrați asupra condițiilor de muncă.

- ☐ Respectați-i regulile. Chiar dacă acestea contrazic politicile companiei, găsiți calea de mijloc şi oferiți-i iluzia că procedați aşa cum doreşte el – de la formatul e-mailurilor, la genul de fotografii pe care le puteți etala pe birou.
- ☐ Pierdeți bătăliile şi câştigați războiul. Şefii Dumnezeu doresc putere, fiindcă puterea ascunde uneori incompetența. Dar Şeful Dumnezeu trăieşte într-o totală autoamăgire şi nu crede nicio clipă că poate fi incompetent. Fapt ce acționează în favoarea dumneavoastră atunci când analizați ce doriți să obțineți. Şeful Dumnezeu s-ar putea afla într-o poziție din care să vă ajute dacă este mulțumit de dumneavoastră. Acesta este războiul pe care doriți să-l câştigați. De ce să vă pierdeți în bătălii mărunte? Nu vă implicați în jocuri mici, când le puteți juca pe cele mari.
- ☐ Oferiți-i sacrificii. Vorbesc foarte serios. V-ar putea costa mai puțin decât ați crede. Dacă-i plac covrigii, aşa cum am menționat în capitolul 1, apăreți la uşa lui şi oferiți-i un covrig sau toată punga. Dacă îi plac cerealele, aduceți-i cereale (şi mâncați şi dumneavoastră cereale în preajma lui). Toate astea sunt prostioare, dar Şefii Dumnezeu cred cu fermitate că dacă nu sunteți alături de ei, atunci sunteți împotriva lor. Ascundeți-vă mândria. Dacă continuați să insistați sfidător „nici peste cadavrul meu", Şeful Dumnezeu ar putea fi încântat să vă satisfacă dorința.
- ☐ Cereți iertare fiindcă aveți idei care n-au emanat din mintea Şefului Dumnezeu. Nu-i deloc greu. Când spuneți ceva de genul „Aveți ceva împotrivă ca...?" sau „V-ar deranja dacă...?", sau „Ce părere aveți despre...?", Şeful Dumnezeu va auzi „Aveți puterea de a acorda..." şi, finalmente, „Voința Voastră este cea care contează cel mai mult aici".
- ☐ Recunoaşteți-i prezența. Şefii Dumnezeu nu se consideră invizibili. Nu faceți greşeala de a-i ignora. Salutați-i verbal, când intră într-o sală de şedințe sau în cantina companiei. Dacă nu erați la microfon în momentul respectiv, stabiliți contactul vizual şi încuviințați din cap pentru a-i anunța că le-ați remarcat sosirea.

Dacă ar fi după Şeful Dumnezeu, atunci fiecare sosire a lui în cantina companiei ar fi precedată de anunţul sonor: „Doamnelor şi domnilor, vă rugăm să vă ridicaţi în picioare pentru a saluta sosirea Şefului Atotputernic"; la fiecare deschidere a uşilor liftului, glasul „Etajul cinci, coborâre" ar fi programat să spună „Vă rugăm să faceţi loc Şefului Atotputernic". Poate că nouă ni se pare ridicol, dar pentru un Şef Dumnezeu este o muzică plăcută care-i susură în urechi şi o idee straşnică, aşa că cineva ar trebui s-o pună în aplicare. Şefii Dumnezeu pot fi amuzant de privit, dar este recomandabil să respectaţi puterea reală pe care o deţin. A nu proceda aşa înseamnă să riscaţi să abată asupra dumneavoastră invazia lăcustelor, care vor devora tot ce există în frigiderul de serviciu.

ŞEFII MACHIAVELICI

Şefii Machiavelici sunt extraordinar de inteligenţi, dar nu-şi canalizează intelectul formidabil în fantasmele autozeificării, ci într-o urmărire nemiloasă a puterii. Ei văd universul sub forma unei piramide enorme, în vârful căreia există un singur loc, care le aparţine prin drept divin. Şefii Machiavelici îşi dedică fiecare fărâmă a fiinţei lor pentru a ajunge în locul acela. Nu le pasă ce sau pe cine trebuie să calce în picioare pentru a ajunge acolo. Refuză, pur şi simplu, să le fie negat acest drept. Dacă sunteţi călcat în picioare, strivit de un perete sau dacă deveniţi în orice alt fel o victimă a cursei Machiavelicului spre vârf, n-o luaţi în nume personal. Nu este, n-a fost şi nu va fi niciodată vorba despre dumneavoastră, cu excepţia momentului când îi staţi realmente în cale. Momentul acela vă aparţine pe vecie şi-l veţi retrăi, din nou şi din nou, în coşmaruri.

Şefii Machiavelici sunt prea inteligenţi şi vicleni pentru a fi consideraţi vreodată Şefi Idioţi. Dau dovadă de ignoranţă doar în chestiunile care nu-i interesează – de exemplu, sănătatea şi bunăstarea altor persoane sau ţelurile şi obiectivele companiei. Şefii Machiavelici ştiu foarte bine ce vor, sunt foarte motivaţi şi foarte eficienţi. În traducere, asta înseamnă „maşini letale, perfect puse la punct şi nemiloase". Ei înlătură toate obstacolele din cale, folosindu-se de orice mijloace necesare şi accesibile. Nu traversaţi

strada în fața unui Machiavelic care goneşte, chiar dacă semaforul arată lumina verde.

Dacă vă treziți lucrând pentru un Machiavelic, există câteva modalități prin care să vă protejați. Puteți spune lucruri ca „Şefu', mocheta din biroul directorului are exact culoarea ochilor dumneavoastră". Dacă directorul executiv al companiei conduce un Lexus 430 LS, puteți spune „Îmi păreți genul de persoană de la volanul unui Lexus 430 LS". Sau puteți trece complet peste simbolism şi să vă adresați apetitului său insațiabil pentru putere, spunând: „Compania asta ar merge strună dacă ați fi la conducere." Puteți miza întotdeauna că veți câştiga, dacă le veți spune Şefilor Dumnezeu şi Şefilor Machiavelici ceea ce doresc să audă. Împotrivirea este absolut inutilă şi potențial letală.

Ca şi Şeful Dumnezeu, Machiavelicul este foarte serios când vine vorba de percepția despre propria persoană şi nu este deloc interesat de dumneavoastră – sau foarte puțin, doar dacă vă percepe ca un mijloc pentru atingerea unui scop. Citiți această ultimă idee ca pe o oportunitate. Partea bună este că, dacă veți manifesta atitudinea corespunzătoare față de Şeful Machiavelic, vă veți face mediul de lucru mai plăcut şi s-ar putea să scăpați fără a fi călcat în picioare.

Iată câteva sfaturi pentru a aborda un Machiavelic:

- ☐ Folosiți frecvent cuvintele *pentru dumneavoastră*. Simpla afirmație „O să mă ocup eu de asta" poate fi interpretată de un Machiavelic ca o amenințare că veți trece peste capul lui sau îi veți lua locul în lumina reflectoarelor. Probabil că nu aveți o asemenea intenție, dar dacă un Şef Machiavelic suspectează că treceți peste capul lui va avea grijă să vă vadă capul pe o țipsie. Pentru a fi cu adevărat în siguranță în preajma unui Machiavelic, el trebuie să creadă că toate acțiunile dumneavoastră sunt întreprinse exclusiv în numele şi în folosul lui.
- ☐ Imitați-i retorica. Deoarece toate cuvintele şi faptele unui Machiavelic fac parte din strategia lui de a ajunge în vârful piramidei, se cuvine să folosiți acelaşi limbaj. Dacă Machiavelicul crede că lucrați în folosul lui, chiar dacă nu vă are sub ochi, nu este exclus să înceapă să vă transmită o parte din

autoritatea lui instituțională pentru a-i îndeplini mai multe sarcini. După aceea puteți utiliza această autoritate suplimentară în scopuri mai nobile. Atât timp cât Machiavelicul primește dividendele, ați găsit o cale de a-i putea ajuta pe alții pentru plăcere și profit.

- ☐ Aduceți-i la cunoștință informații noi. Când aflați ceva interesant, spuneți-i Șefului Machiavelic. Trimiteți un e-mail sau menționați informația în treacăt. Aflat în competiție permanentă cu toată lumea (cel puțin așa crede el), Machiavelicul va aprecia orice informații care i-ar putea fi utile. Acestea pot să nu fie importante pentru dumneavoastră, însă nu sunteți angajat în lupta lui pentru supremație. Este o modalitate bună de a vă dezvolta tactica „comunicațiilor pozitive". Machiavelicii sunt faimoși pentru uciderea solilor care aduc știri neplăcute, indiferent cât de adevărate sunt acestea. De aceea, temperați știrile rele.
- ☐ Anunțați-l primul pe el. Asigurați-vă că Șeful Machiavelic este întotdeauna primul care află. Chiar dacă pare un fleac inutil, lăsați-l pe el să vă spună că nu vrea să vadă sau să audă ceva. Dacă simte că ascundeți informații, va concluziona că sunteți în competiție cu el și situația se va degrada rapid. Nu uitați că intenționați să detoxificați atmosfera. Pentru a fi cât mai sigur, aveți grijă ca rapoartele pe care i le predați Șefului Machiavelic să sugereze întotdeauna că munca bună pe care o fac alții proiectează o lumină bună asupra *lui*. Nu trebuie să-i înaintați rapoarte criptice sau de rău augur. Un Machiavelic poate să asculte vești perfect inofensive și să descopere în ele amenințări ascunse.
- ☐ Acceptați-i invitațiile. O invitație făcută de un Machiavelic este în sine o dovadă că sunteți perceput ca un atu pentru cariera lui. Nu ratați ocazia. Este posibil să vă simțiți colegii privindu-vă dezaprobator când șeful începe să vă includă în cercul lui, ba chiar garantez că așa se va întâmpla. Reamintiți-le tuturor că sunteți cine sunteți. Accesul la autoritatea instituțională a Machiavelicului poate însemna beneficii pentru echipă, dacă toți ceilalți pot privi lucrurile în perspectivă.

- ☐ Referiți-vă la persoane pe care le poate impresiona Şeful Machiavelic: „Să ştiți că ce ați făcut ar trebui să-l încânte pe bossul cel mare." Înscrierea reuşitelor Şefului Machiavelic pe agenda strategică principală a companiei vă clădeşte reputația de strateg abil. În acelaşi timp îi dovediți o dată în plus Machiavelicului că-i susțineți aspirațiile în carieră, stabilind legături între realizările pentru care poate fi creditat şi realizările ce îi vor aduce un capital valoros în ochii celor pe care trebuie să-i mulțumească pentru a promova.

Diferența dintre o carieră de succes şi o carieră statică poate să depindă de felul cum percepeți aceste tactici: ca fiind sacrificii sau oportunități. Trebuie să ştiți cum apar în ochii şefului atitudinile şi comportamentele dumneavoastră. Deşi este posibil ca dumneavoastră şi şeful să credeți în idei şi reguli diferite, el stabileşte ritmul şi tempoul la locul de muncă. Învățarea unei cadențe noi vă va sluji mai bine decât formarea propriei dumneavoastră secțiuni de percuție. În caz contrar, probabil că nu veți face decât să vă frustrați atât pe dumneavoastră, cât şi pe şef.

ŞEFII SADICI

Salut, Cruella! Dacă le veți spune Şefilor Sadici ceea ce vor să audă, de pildă „Au!", nu veți face decât să-i incitați să mai adauge un nivel de pedepse – uneori subtil, alteori fățiş. Să luăm, de exemplu, Şeful Sadic farsor care afişează înştiințări de genul: „Când o să doresc părerea voastră, o să v-o dau." Ha-ha-ha! Aparent Şefii Sadici nu realizează că oamenii înțeleg ce este de fapt pseudo-umorul lor: nimeni nu trebuie să uite cine deține cu adevărat puterea. N-o să înțeleg niciodată de ce se crede că glumele despre inegalitatea puterii la locul de muncă ar trebui s-o facă acceptabilă.

Aidoma unei pisici care se joacă cu un şoricel, însă are grijă să nu-l omoare, Şeful Sadic nu vă va lăsa să scăpați. Vă va ține în viață doar pentru a vă tortura. Dacă încercați să vă transferați din departamentul lui, vă va apărea în prag, rânjind larg, şi vă va arăta cererea de transfer pe care scrie cu litere mari şi roşii R-E-S-P-I-N-S. Vă veți ciupi ca să scăpați din coşmarul acela, doar pentru a constata că v-ați ciupit până la sânge, dar el stă tot acolo – cu acel rânjet

răutăcios. Este posibil chiar să vă afişeze cererea pe uşa frigiderului de la bufet, unde o veţi găsi după ce a fost citită de toţi colegii. Dacă încercaţi să-l ocoliţi sau să treceţi peste capul lui, va ajunge până la papa de la Roma dacă-i necesar să vă respingă cererea de transfer. Odată ce i-aţi îngăduit unui Şef Sadic să ştie că sunteţi rănit, nu veţi mai scăpa niciodată. Pentru un Sadic, durerea este un afrodiziac.

Unii îi numesc pe aceşti şefi „Tirani". Este adevărat. De regulă, Sadicii îi tiranizează pe oameni. Cu cât arătaţi mai mult că abuzurile vă jignesc, cu atât veţi avea parte de mai multe abuzuri din partea unui Sadic şi Tiran. Dacă manifestaţi insensibilitate faţă de abuzuri sau dacă răspundeţi cu aceeaşi monedă, aţi putea convinge un Tiran (care încearcă probabil să vă facă să simţiţi profunzimile durerii lui) să renunţe. Este complicat de explicat ce se află în spatele pedepsei aplicate de Sadic. Când el deţine autoritatea instituţională, motivaţia centrală devine aproape imaterială. Şefii Sadici sunt incitaţi de durere – de durerea dumneavoastră.

Dacă lucraţi pentru un Şef Sadic, asiguraţi-vă că semnele suferinţei dumneavoastră sunt evidente. Este imperativ ca gemetele, scrâşnetele din dinţi şi sfâşierea hainelor dumneavoastră să poată fi auzite peste pereţii biroului, după colţuri şi din cealaltă parte a etajului. Satisfăcut că suferiţi aşa cum trebuie, Şeful Sadic poate să vă ignore pentru moment şi să caute victime ce par doar marginal mizerabile.

Câteva lucruri de ţinut minte când aveţi de-a face cu un Şef Sadic:

- ☐ Lăsaţi impresia că sunteţi mereu ocupat şi extenuat. Nu contestaţi în mod deschis un Şef Sadic în privinţa volumului de sarcini pe care le-aţi primit, însă încercaţi să vă lamentaţi întruna: „Raportul Avery m-a dat înapoi cu două săptămâni... nu ştiu dacă voi reuşi să-l predau la termen. În plus, tocmai am constatat că trebuie să reconstitui toate excedentele din ultimii şase ani." Procedaţi astfel încât volumul de muncă să pară excesiv de împovărător. Este posibil ca Şeful Sadic să surâdă aprobator şi să aprecieze că aveţi destule în cârcă pentru a vă continua suferinţa – chiar dacă nu el a generat-o. Povestea cu excedentele poate fi o exagerare, dar, atâta timp cât ştiţi că

trudiți din greu și adăugați plusvaloare, ce mai contează câte o hiperbolă micuță din când în când?

- ☐ Fiți întotdeauna pregătit să răspundeți prompt, chiar dacă nu încântat, unui Șef Sadic. Acceptați sarcinile suplimentare pe care vi le trasează, dar cu o expresie nefericită pe chip. Aveți grijă să menționați că le veți rezolva imediat după celelalte douăsprezece pe care vi le-a cerut de azi dimineață, imediat cum ați sosit la serviciu. Trebuie să înțelegeți că, pentru un Sadic, durerea înseamnă putere. Durerea dumneavoastră reprezintă puterea lui. A vă împotrivi puterii lui nu înseamnă decât a-i face jocul. Pentru a vă păstra sănătatea mintală, trebuie să găsiți o cale de a discerne între ce este și ce nu este cu adevărat important. Iar acest lucru nu se poate realiza decât în contextul persoanei care deține cea mai mare autoritate instituțională în jurul dumneavoastră. Nu doriți să vă loviți singur cu tesla în cap.
- ☐ Șefii Sadici vor să creadă că mai aveți puțin și vă dați duhul, dar nu vor să capitulați cu adevărat. Asta ar însemna să intrați în concediu medical, iar acolo n-ați mai fi în raza lor de acțiune. (Un Sadic cu adevărat talentat și creativ vă poate cere să lucrați de pe patul de spital, în loc să urmăriți reluări de seriale TV. Dar nu vă poate sili să lucrați din sicriu.) Șefii Sadici se simt realmente mulțumiți atunci când dumneavoastră și ceilalți sunteți *aproape morți.*
- ☐ Nu organizați activități în departamentul unui Șef Sadic. Păstrați-le clandestine și ad-hoc. Nu vă îmbrăcați echipamentul de fotbal înainte de a părăsi biroul. Dacă Șeful Sadic vede că plecați să vă distrați, veți sfârși prin a lucra peste program și a rata meciul cu băieții. Poate că ați putea programa câteva gemete care să răsune din difuzoarele computerului dumneavoastră, ca în filmul *Chiulangiul*, după ce v-ați furișat afară din clădire. Dacă mă gândesc însă mai bine, puteți șterge asta. Până și o carte satirică despre șefii răi are limitele ei. Dacă un Sadic ar descoperi o asemenea șiretenie, zilele v-ar fi numărate în companie. În același timp însă, biroul dumneavoastră ar trebui să arate ca o zonă de război, cu teancuri de rapoarte până în tavan și hârtii care se revarsă din coș pe mochetă.

- ☐ Nu-l lăsați niciodată să vă surprindă în lipsă de activitate. Trândăvia atrage după sine pedeapsa, sub forma unor sarcini istovitoare. Nu spun că ar trebui să vă prefaceți că munciți, deoarece aveți suficiente de făcut pentru a vă ține ocupat în activități productive fără a-l păcăli. Pentru a crea un mediu de lucru mai bun pentru dumneavoastră, este de dorit să aveți activități importante şi cu recompense personale. Dacă ați încercat vreodată să vă relaxați şi să destindeți situația în jurul unui Şef Sadic, nu trebuie să vă reamintesc ce se întâmplă.
- ☐ Fiți atent la ochii lui. Indiferent ce dureri ar provoca, el le-a simțit anterior din partea cuiva mai puternic. Asta-i cu certitudine valabil şi în cazul Tiranului. Dintr-un motiv necunoscut, durerea a devenit un mod de viață pentru amândoi. Uneori, stabilirea contactului vizual va deschide între voi o legătură nerostită şi el va bate puțin în retragere, atâta timp cât privirea vă este plină de empatie şi netemătoare. Orice semn sau iz de frică şi veți aparține trecutului. Dacă stabilirea contactului vizual nu face însă decât să-l înfurie, abandonați-l.

Veți avea cel mai mult de câştigat în departamentul Şefului Sadic dacă veți da impresia că sunteți ocupat, concentrat şi îngândurat, deşi oricum nu va fi greu să aveți o atitudine serioasă. Asta nu înseamnă că nu puteți fi optimist şi pozitiv când sunteți în afara orbitei Sadicului; dimpotrivă, veți avea mai multe şanse de a fi recrutat de altcineva, scăpând astfel de Şeful Sadic.

Faptul că şeful dumneavoastră este un Sadic nu reprezintă probabil o noutate pentru nimeni, nici din interiorul, nici din exteriorul departamentului. Cei aflați pe o treaptă superioară în lanțul trofic corporatist ştiu mai multe decât ați putea crede, în ciuda faptului că n-o recunosc când sunteți în preajmă. Dacă sunteți acru şi dur, peste tot şi cu toți, ei nu vor şti dacă problema este a dumneavoastră sau a şefului.

În sfârşit, nu-l denigrați niciodată pe Şeful Sadic în fața superiorilor săi. De fapt, nu denigrați niciodată niciun şef nicăieri. Dacă alții văd că aveți o atitudine pozitivă în absența şefului, vă vor compătimi pentru situația dumneavoastră şi poate chiar vă vor admira tenacitatea pentru că rezistați în ciuda negativismului. Dacă aveți un Şef Sadic, jucați-vă cărțile cu inteligență, dar jucați-le neapărat.

ŞEFII MASOCHIŞTI

Nu este tocmai indicat să spuneţi ceea ce-şi doreşte să audă un Şef Masochist – „Şefu', sunteţi un jeg" – şi s-ar putea să aveţi necazuri dacă vă aude altcineva, care nu ştie cu cine aveţi de-a face. Din păcate, complimentele îi irită pe Masochişti, care răspund de obicei prin acţiuni vrednice de dispreţ pentru a pune lucrurile la punct.

După cum implică denumirea, Masochiştii cred că ei *trebuie* să fie pedepsiţi şi-i vor absorbi în propria gaură neagră de inutilitate pe toţi cei aflaţi în sfera lor de influenţă. Nevoia lor de a fi pedepsiţi este atât de intensă, încât se vor pedepsi singuri dacă n-o va face altcineva. În cazurile extreme, un Şef Masochist nu va crede că cineva îl poate critica suficient de bine pentru a avea încredere în el. Şefii Masochişti nu sunt Idioţi în sensul clasic, dar în acelaşi timp insuflă tot atâta entuziasm cât un prespapier. Şefii Masochişti atrag codependenţi, care se înghesuie ca muştele la un picnic de duminică. Codependenţii încearcă disperaţi să umple gaura neagră din sufletul Masochistului, ceea ce este, bineînţeles, imposibil. Eforturile herculeene continuă totuşi zi după zi. Codependenţii vâră cu lopata confirmări pe gâtul Masochistului, chiar dacă nu sunt importante, iar el le regurgitează pe toate înapoi. Rămâne la latitudinea dumneavoastră dacă doriţi să vă jucaţi de-a exorcistul.

Departamentele conduse de Şefi Masochişti sunt lesne de identificat. În primul rând nu se face mare lucru, cu excepţia apelurilor ocazionale la 112, pentru a-l convinge pe Şeful Masochist să nu sară de pe pervazul ferestrei. Puţinul care se poate realiza ar putea apropia departamentul cu câţiva centimetri de atingerea obiectivelor, ceea ce ar semăna prea mult cu succesul şi, aşa cum ştim toţi, succesul este opusul eşecului de proporţii. Prin urmare, nici nu se pune problema! Şefii Masochişti se asigură că departamentele lor vor da greş, astfel încât managerii superiori să recurgă la pedepse, adică exact ce primesc Masochiştii cu braţele deschise.

Cea mai bună modalitate de a-i rezista unui Şef Masochist este să-i părăsiţi departamentul. Şi asta pentru că nu va avea niciodată o părere bună despre el, şi nici nu vă va lăsa să realizaţi ceva ce s-ar putea să-l facă să arate sau să se simtă bine. Dacă veţi întreprinde

ceva care vă va face să arătați sau să vă simțiți bine, s-ar putea ca Şeful Masochist să spună: „Grozav! Braaavo ție! Presupun că acum vei fi promovat şi-o să mă zbori din ierarhia de conducere. Foarte bine, dă-i drumul. Fă orice te face fericit!" Este îndeajuns să vă determine să vă luați realizările, să le mototoliți şi să le aruncați la coş. Atâta doar că Şeful Masochist şi-a pus probabil deja coşul de hârtii pe cap şi se izbeşte cu el de pereți.

Ce trebuie să țineți minte când aveți de-a face cu un Şef Masochist:

- ☐ Pentru unii Şefi Masochişti, o situație reciproc avantajoasă înseamnă că avantajul altuia poate fi interpretat ca dezavantajul lor. Sună întortocheat, ştiu, dar nu cunosc un mod mai simplu de-a explica. Un Şef Masochist îşi vede viața ca pe un eşec colosal şi vrea să vă înroleze în amintitul eşec. Şeful Masochist poate să creadă că orice succes de care vă veți bucura îl va face pe el să pară un ratat. Asta-i bine – pentru el şi pentru dumneavoastră – dacă puteți supraviețui cravaşei. Bine pentru dumneavoastră înseamnă bine pentru el, pentru că îl pune într-o lumină proastă.
- ☐ Majoritatea şefilor se aşteaptă să fie incluşi în distribuțiile de e-mailuri şi anunțurile unor evenimente speciale, deoarece doresc să fie capabili să decidă dacă vor participa sau nu, în funcție de ce ar avea de câştigat. Şeful Masochist, în schimb, va dori pur şi simplu să confirme că absolut toată lumea va fi acolo unde el nu va veni. Dar s-ar putea ca nici asta să nu fie suficient. Şeful Masochist va dori mereu să se asigure că toată lumea se distrează bine – corectez, *mai* bine – în absența lui.
- ☐ Nu vă angajați în conversația negativă a Şefului Masochist. Şi nici nu vă doriți să-l încurajați. Pe când alte tipuri de şefi doresc în general să le fie recunoscute realizările, Şeful Masochist nu va vrea nicio fărâmă din succesul dumneavoastră, decât dacă-l face să fie prost văzut. Dacă puteți realiza ceva sclipitor şi util, mai ales ceva care să aducă laude ori recunoaştere, nu-i menționați numele. Îndreptarea atenției spre un Şef Masochist nu face decât să-l irite.

- ☐ Acceptați lucrurile rele care se pot întâmpla. Aici intervine din nou bizareria unică, specifică Șefului Masochist. În timp ce majoritatea oamenilor efectuează analize (avantaje, slăbiciuni, șanse, amenințări – sau așa-zisa „analiză SWOT") pentru a anticipa posibilele probleme și a se pregăti pentru ele, ca și pentru a exploata avantajele, Șeful Masochist se teme că totul se va desfășura cu succes așa acum a fost planificat. El dorește ca analiza de risc să-i prezinte probabilitatea succesului, astfel încât să fie pregătit să oprească proiectul în ultimul moment dacă-i necesar. Dacă departamentul lui se poate lăuda cu succese de echipă, ele se înregistrează în general când el este în vacanță sau în concediu medical.
- ☐ Nu-l invitați la petreceri. Șeful Masochist va prefera plăcerea dureroasă de a sta acasă singur, știind că toți ceilalți se distrează din plin. În circumstanțe normale (dacă puteți numi „circumstanțe normale" munca sub un Șef Machiavelic și/sau Sadic), șeful va participa de obicei la asemenea evenimente dacă are ceva de câștigat. Masochistul este mai fericit singur, fiindcă atunci se simte cel mai mizerabil.
- ☐ Utilizați în mod contraintuitiv limbajul trupului. Procedați invers decât ați proceda în mod normal pentru majoritatea celorlalți șefi – adică, ignorați-vă Șeful Masochist. Găsiți o modalitate prin care să-i transmiteți în esență: „Știu că vă aflați sub o presiune enormă. Dar așa meritați la urma urmelor, iar eșecul dumneavoastră final este o concluzie inevitabilă. Mai mult chiar, dacă mi-ar sta în putere să vă concediez și să vă scap de mizerie – adică să vă îndeplinesc profeția –, n-aș sta pe gânduri. Dar lucrul cel mai bun pe care-l pot face este să vă ajut să vă mânjiți reputația. Sper că asta va fi de ajutor."

Rareori sfătuiesc pe cineva să demisioneze, dar, așa cum a spus cândva W.C. Fields, „Dacă nu reușești de prima dată, mai încearcă. După aceea, abandonează. N-are rost să fii un prost și jumătate"... sau cam așa ceva. Cea mai bună soluție de adoptat cu un Șef Masochist este să plecați din departamentul lui. Aveți însă grijă cât de rapid o faceți. Indiferent către ce tip de șef veți migra, totul – recunoaștere, includere, atribuirea succesului – va fi inversat. Poate

fi periculos să învățați să șofați pe cealaltă parte a șoselei și să fiți biciuit din cauza inversării instantanee a agendei de lucru. Sfatul meu: plecați înainte de a vă răni singur în capcana pe care Șeful Masochist și-a pregătit-o pentru sine. Asta dacă nu cumva sunteți chiar dumneavoastră un sadic. În cazul acesta, puteți să vă jucați cu Masochistul tot așa cum o pisică se joacă cu un șoricel lipsit de apărare și amândoi veți trăi fericiți până la adânci bătrâneți. Aceasta este *cu adevărat* o situație reciproc avantajoasă.

ȘEFII PARANOICI

Un Șef Paranoic este cu totul altă mâncare de pește. El crede că totul și toți, inclusiv dumneavoastră, sunt porniți să-l distrugă. Munca pentru un Șef Paranoic poate fi o adevărată „plăcere", întrucât percepe totul ca pe o amenințare. Tot ce faceți este o încercare de a-l submina – sau cel puțin așa crede el. Ce puteți face? O dată în plus, foarte puține. Paranoia este a naibii de dificilă. Ea există în general în imaginația Paranoicului, care nu este accesibilă nici pentru dumneavoastră, nici pentru altcineva.

Șeful Dumnezeu își utilizează imaginația într-un mod foarte diferit. Ați putea spune că este optimistul absolut în privința locului său în univers, în timp ce Șeful Paranoic este pesimistul absolut. Șeful Paranoic crede că toți sunt porniți să-i facă rău. Șeful Dumnezeu crede că nimeni nu-i poate face rău. Șeful Paranoic își consumă energia căutând și demascând numeroasele conspirații îndreptate împotriva lui. Câteodată găsește una reală, dar în majoritatea cazurilor trebuie să le inventeze. În orice caz, atenția și eforturile care ar fi trebuit să fie dedicate obiectivelor departamentului sunt irosite, și întreaga operațiune are de suferit – confirmându-i astfel suspiciunea că cineva a conspirat din capul locului pentru a-l sabota.

Nu este greu să scăpați de un Șef Paranoic. Dacă-l puteți determina să creadă că faceți parte din conspirație, el va întreprinde tot ce-i stă în putință pentru a vă pedepsi, ceea ce în majoritatea companiilor va însemna transferul dumneavoastră. Deși ar fi suspect din punct de vedere etic, puteți încerca să tușiți în timpul ședințelor. Șeful Paranoic se va opri imediat și va întreba: „Poftim?

Ce se-ntâmplă?" Uitați-vă în jurul încăperii şi răspundeți: „Nimic." După aproximativ 90 de secunde, faceți-i semn unuia dintre ceilalți complotişti să tuşească. Răpăiți cu degetele codul Morse pe tăblia mesei şi aranjați din timp ca un alt complotist să vă răspundă în acelaşi fel. Când Şeful Paranoic va dori să ştie ce se întâmplă, ridicați din umeri. Cu cât îi veți nega mai vehement acuzațiile, cu atât vă va suspecta mai mult şi se va strădui să vă înlăture din departamentul lui.

Ce trebuie să țineți minte când aveți de-a face cu un Şef Paranoic:

- ☐ Activitățile dumneavoastră trebuie să fie perfect vizibile. Dacă purtați o conversație în spațiul recreațional şi observați că Şeful Paranoic se uită la dumneavoastră, faceți-i semn să se alăture discuției. Dacă nu vine, zâmbiți şi continuați conversația cât mai deschis posibil, pentru a nu părea că reacționați la refuzul lui. Când vă întoarceți la lucru, opriți-vă la biroul Şefului Paranoic şi spuneți-i: „Phyllis şi cu mine tocmai discutam despre..." Este posibil să nu creadă că ați discutat într-adevăr subiectul respectiv, dar cel puțin nu v-ați întors cu spatele la el pentru a vă continua neauzit conversația.
- ☐ Copiați-vă Şeful Paranoic în toate privințele, tot aşa cum ați proceda în cazul unui Şef Machiavelic. Asta nu înseamnă că el nu vă va scotoci prin e-mailuri, căutând dovezi ale unei conspirații; în privința asta nu puteți face nimic. Puteți totuşi să folosiți un limbaj care-l va ajuta să se mențină la curent. „După cum am discutat în ultima noastră şedință..." arată că indiferent ce ați urma să discutați, subiectul respectiv este deja cunoscut tuturor. „Poate că doriți să verificați şi cu Ralph sau Phyllis..." demonstrează că nu vă deranjează să fiți controlat de alții.
- ☐ Vine un moment când se pare că nu mai puteți face nimic altceva decât să vă mutați în biroul Şefului Paranoic, pentru ca el să vă poată auzi toate convorbirile telefonice şi să vă privească peste umăr în timp ce scrieți e-mailuri. Exemplul spațiului recreațional se extinde la şedințele la care Şeful Paranoic nu ar participa în mod uzual. Invitați-l la toate şi

trimiteți-i actualizări despre ce se întâmplă când el nu este acolo.

- ☐ Folosiți-vă de cineva în care el are încredere, dacă există o asemenea persoană, pentru a-l ajuta să se simtă mai puțin amenințat. Socializarea reprezintă ultimul lucru pe care ați dori să-l faceți cu Șeful Paranoic, dar poate fi cel mai bun mijloc de a-i câștiga încrederea. În plus, dacă se relaxează puțin, v-ar putea dezvălui motivul pentru care este atât de paranoic. Această informație va fi extrem de utilă dacă vreți să știți cum să vă comportați cu el pe viitor.
- ☐ O modalitate bună de a anihila teama de secretomanie a Șefului Paranoic este să-i împărtășiți totul. Demonstrând că răspândiți pretutindeni informațiile, îl puteți determina să-și dorească să facă parte din conversația mai extinsă – adică ceea ce vreți de la el. Este de fapt o modalitate vicleană de a-l plasa în mod deliberat într-o situație paradoxală. Doriți ca vocea lui interioară să înceapă să se întrebe: *Dacă toți vorbesc despre asta în mod deschis, chiar în fața mea, unde sunt ascunse secretele?*
- ☐ Îmbrăcați echipamentul. Nu urmați turma afară din birou pentru meciul de fotbal al companiei (ceea ce Șeful Paranoic va interpreta ca fiind un semn sigur că mergeți toți la o întâlnire secretă), ci încurajați-vă colegii să-și îmbrace echipamentul înainte de a pleca. Bineînțeles că puteți conspira împotriva șefului și în timp ce sunteți îmbrăcați în echipamentul de fotbal, dar cel puțin veți lăsa impresia că faceți ceva legal. Și, desigur, invitați-l la meci. Dacă nu vine, aduceți a doua zi fotografii și un reportaj de după meci. Trimiteți-i imagini prin MMS-uri în timpul jocului. Aceasta este o abatere distinctă de la metoda „furișarea afară din birou cu orice preț" care trebuie folosită cu Șeful Sadic.

Bănuielile unui Șef Paranoic au și ele o limită, chiar și în propria lui imaginație. Dacă toată lumea poartă echipament de fotbal la sfârșitul zilei și dumneavoastră îi trimiteți SMS-uri sau chiar e-mailuri cu imagini din timpul meciului, este al naibii de greu chiar și pentru un Paranoic talentat să suspecteze că, de fapt, sunteți într-un subsol întunecos unde conspirați împotriva lui. Dacă atunci când ieșiți în pauza de prânz cu băieții, treceți pe la biroul său și vă

opriți în prag ca să-l întrebați „Eu ies să mănânc cu băieții, veniți și dumneavoastră?", v-aș zice: „Bună treabă!" Dacă la întoarcere i-ați aduce o felie din plăcinta pe care ați mâncat-o la patiserie sau i-ați oferi pizza care v-a rămas, v-aș zice: „Inteligentă mișcare!"

Șefii Paranoici nu sunt incurabili. Începeți conversația printr-un preambul dezarmant, de genul: „Pot să vă spun ceva ce mă obsedează?" În mod firesc, Șeful Paranoic va aștepta nerăbdător să mărturisiți că intenționați să-l răsturnați de la putere. Alte fraze de deschidere, ca „Glasul interior îmi spune că ar trebui..." sau „V-ați întrebat vreodată dacă..." îl vor ajuta să-și țină prova ațintită spre vânt. Eu numesc asta *încărcarea conversației*. Tot așa cum un regizor de film decide ce va intra sau nu în cadru, puteți îndrepta discuția într-o direcție în care Șeful Paranoic va simți simpatie pentru dumneavoastră.

După cum vedeți, se pot face multe pentru a vă influența mediul într-un mod pozitiv. Și invers, dacă decideți *să nu* vă creați mediul ambiant așa cum doriți, nu veți face decât să ajutați la crearea mediului pe care *nu-l* doriți. Lipsa de acțiune la serviciu nu este inofensivă. Pasivitatea are consecințele ei.

ȘEFII ȘOVĂIELNICI

Unii oameni nu-și doresc să ajungă șefi, dar au nevoie de bani. Strategii care iau decizii corporatiste, mai ales în privința managementului talentelor, succesiunii și dezvoltării resurselor umane și a companiei în general, sunt notorii pentru că sfidează toate dovezile care zbiară: „Nu mă promova!" Ca instructor de cadre de conducere, a trebuit să conving un număr uriaș de specialiști sclipitori să nu se arunce pe geam, fiindcă renunțaseră de mult la activitățile care le plăceau și pentru care erau dotați în mod natural, în schimbul unei slujbe noi care practic ștergea tot ce iubeau și pentru care ar fi muncit fără preget. Ruptura aceasta se găsește în centrul a nenumărate povești triste în care oamenii ar prefera să-și părăsească companiile, dar rămân pe statul de plată până când ies la pensie sau îi silește cineva să plece. Când criza economică începută în 2008 i-a făcut pe mulți care de-abia așteptau să se pensioneze să renunțe la acest vis în viitorul apropiat, destui

şefi care nu doreau să fie şefi – şi care n-o doriseră *niciodată* – s-au resemnat să îndure alţi ani lungi de şefie.

Dacă ignorăm implozia fiscală, la baza acestei situaţii stă o simplă chestiune economică. Sclipitoarele minţi corporatiste ale secolului XXI continuă să ignore ce le-a fost repetat de atâta timp: pentru a câştiga mai mult, oamenii se vor îndepărta de ceea ce ştiu cel mai bine să facă. Atâta timp cât salariile cele mai mari şi pachetele de beneficii sunt acordate celor care se ocupă de managementul altora, angajaţii cei mai experimentaţi şi esenţiali dintr-o companie vor fi împinşi în posturi în care nu vor mai da randamentul pentru care compania încearcă să-i păstreze. Companiile îi ignoră constant pe cei cu potenţial de Şefi Buni şi în locul lor promovează entropic tehnicieni excepţionali şi maeştri ai vânzărilor.

Toate acestea fac parte dintr-un fenomen pe care îl numesc *agregarea Idioţilor* şi pe care-l voi explica în amănunt în capitolul 4. Deocamdată ajunge să spun că îndepărtarea oamenilor de ceea ce le place să facă şi şantajarea lor (nu uitaţi aspectul financiar!) pentru a face ceva ce detestă nu creează şefi entuziaşti sau talentaţi. Deşi generaţiile mai tinere sunt invitate tot mai des în rândurile managerilor, mulţi consideră managementul la fel de neplăcut. Diferenţa cea mai importantă între un individ de vârstă mijlocie care înghite cu noduri şi acceptă pentru bani un post pe care-l detestă şi un Milenar care acceptă pentru bani un post pe care-l detestă este felul în care cel din urmă îşi va exprima verbal neplăcerea. Daţi-i unui Milenar o slujbă pe care o detestă şi veţi avea ce auzi. Dumnezeu să-i binecuvânteze! Este timpul să se ridice cineva în picioare şi să declare: „Slujba asta-i de rahat!"

Sfaturi pentru abordarea unui Şef Şovăielnic:

- ☐ Dacă ajungeţi să lucraţi pentru un Şef Şovăielnic, aveţi grijă să manifestaţi empatie. Nu spuneţi: „Sunt *extrem* de încântat că dumneavoastră sunteţi şeful!" Ar putea crede că vă bateţi joc de el. Dacă Şeful Şovăielnic are 30 de ani sau mai mult, va fi probabil destul de resemnat în această privinţă şi, conform vârstei respective, nu va comenta, decât dacă veţi merge cu el la o bere după program.

- ☐ Dacă vocabularul milenarist vă sună prea neplăcut, învățați să spuneți: „Nasol. Slujba asta chiar că-i de rahat" în felul dumneavoastră special și adecvat. Recunoașteți situația neplăcută în care se găsește Șeful Șovăielnic, insistați și oferiți-vă să-l susțineți și să-l ajutați să-și ducă mai ușor povara. Dacă veți spune „Nicio problemă, lăsați-mă pe mine să mă ocup de asta" s-ar putea să faceți ceva ce ar trebui să facă el dar nu face. S-ar putea să câștigați niște bile albe.
- ☐ Autoevaluarea performanțelor, deoarece Șeful Șovăielnic nu poate fi deranjat, nu-i chiar atât de dificilă pe cât ați putea crede. De fapt, Șefii Șovăielnici sunt recunoscători când completați hârtogăria respectivă. Cereți-le să vă înainteze fișierele pe care Resursele Umane le-au trimis acum trei săptămâni și care de atunci au rămas îngropate în inbox-ul lor. Autoevaluați-vă. Oricum, probabil că nu există fonduri ca să vă acordați o creștere salarială, așa încât scutiți-vă Șeful Șovăielnic de griji și luați ce puteți obține.
- ☐ Lăsați-l pe Șeful Șovăielnic să facă ce-i place să facă. Dacă înainte de a deveni manager IT a fost un programator fericit, lăsați-l să scrie linii de cod. Dacă a fost un agent de vânzări fericit, lăsați-l să iasă pe teren. Dacă a fost un analist fericit, lăsați-l să analizeze. Știți prea bine că singurul lucru pe care nu-l dorește este să se învârtă printre birouri și să vadă cum alții fac ceea ce el nu mai are voie să facă în mod oficial. De aceea, aranjați-vă programul astfel încât să puteți avea un randament maxim fără a-i reaminti Șefului Șovăielnic că sunteți prezent. Dacă el observă că sunteți prezent, comportați-vă de parcă n-ați avea nevoie sau n-ați dori nimic.

Nu aș fi un bun instructor de cadre de conducere dacă n-aș crede în posibilitatea eternă a salvării, chiar și în circumstanțele cele mai sumbre. De aceea fiți atent la semnalele contradictorii pe care le poate expedia Șeful Șovăielnic. La urma urmelor, este posibil ca lui să-i facă plăcere să se ocupe de managementul oamenilor. Nu va recunoaște acest lucru atât de explicit, dar dacă începe să spună lucruri de genul „Vreau realmente să știu dacă ești mulțumit cu acest post", s-ar putea să devină manager fără să-și dea seama. Dacă există măcar o scânteie de interes față de ce se întâmplă în jurul

lui, strângeți repede frunze uscate, crenguțe și iască. Suflați în scânteie, atâțați flăcăruia și vedeți dacă nu puteți încălzi atmosfera. Dacă un Șef Șovăielnic pare mai dornic să fie *cu adevărat* șef când sunteți în preajma lui, probabil că ați făcut în așa fel încât această experiență să fie mai plăcută.

Deosebirea dintre un Șef Șovăielnic mai mult sau mai puțin invizibil sau absent și un Șef Șovăielnic dur și cinic din categoria „Pleacă naibii de lângă mine!" este evidentă de obicei în felul în care se comportă subordonații săi. Dacă ei confirmă bănuiala Șefului Șovăielnic că orice angajat reprezintă o problemă majoră, atunci probabil că vor avea de suferit. Dacă se pot comporta însă ca niște adulți și sunt relativ controlabili, atunci Șeful Șovăielnic ar putea încerca să se ocupe efectiv de management. În această privință puteți juca un rol modest, ajutându-vă colegii să înțeleagă că Șeful Șovăielnic este de fapt o persoană talentată, capabilă de a face față postului pe care-l ocupă. „Are doar nevoie de spațiu suficient și de oxigen, pentru a se acomoda cu ideea", explicați dumneavoastră. Dacă priviți hiatul din performanțele de management ca pe o oportunitate care a fost creată de Șeful Șovăielnic, ați putea ieși ca erou.

Șefii Șovăielnici vor adopta două atitudini: se pot ascunde tot mai mult, evitând orice contact cu subordonații lor, sau pot căpăta treptat gustul de a-i conduce pe alții. Dacă Șeful dumneavoastră Șovăielnic este complet absorbit de computer și nu poate fi întrerupt șapte ore pe zi, el se ascunde și, foarte posibil, se îndreaptă către un dezastru. Pe de altă parte, abilitatea dumneavoastră pentru managementul superiorilor poate juca rolul decisiv. Dacă Șeful Șovăielnic este conectat la computerul lui doar trei ore pe zi, are timp să studieze mediul ambiant, să descifreze produsele realizate de mâna omului și să pună cap la cap ce se întâmplă – după care să mai vrea.

ȘEFII NEPREGĂTIȚI

Este preferabil să aveți un Șef Șovăielnic. Cel puțin Șefii Șovăielnici țin pentru ei ceea ce știu sau nu știu despre management și nu vi le aruncă în față (de obicei pentru că nu doresc să vă vadă fața). Pe de altă parte, Șefii Nepregătiți *doresc* să fie șefi, deși nu dețin abilitățile esențiale pentru managementul oamenilor.

Printr-o bizară întorsătură de situație, ei pot avea totuși un număr modest de admiratori, datorită charismei lor. Charisma personală poate fi de altfel cea care i-a promovat, în ciuda lipsei unor acreditări de leadership.

Anticipez țipete din partea puriștilor în materie de terminologie în domeniul leadershipului ca Bennis și Drucker, care vor spune probabil: „Leadershipul și managementul nu înseamnă același lucru!" Da, da, da! Am două masterate, o diplomă Ph.D în HOD și nu mai știu câte burse. Înțeleg conceptul, dar toți cei care sunt plătiți pentru a conduce persoane individuale sau echipe trebuie să fie capabili să inspire un anumit grad de admirație. Chiar și managerii. Sau poate că ar trebui să spun *mai ales* managerii.

Dacă însă capacitatea de a-și crea discipoli este singurul atu al noului șef, necazurile nu vor întârzia să apară. Va fi doar o chestiune de timp până când defectele lui vizibile de personalitate vor erupe și vor fi amplificate de platforma vizuală ridicată și de volumul sonor înalt care însoțește un post de management. În etapele de început ale primului mandat al unui Șef Nepregătit, este greu de precizat dacă există lacune notabile în setul lui de abilități manageriale, cu atât mai puțin dacă este nebun cu acte. Realitatea este că nimeni nu-și dă seama că majoritatea șefilor sunt duși cu pluta decât după ce sunt bine instaurați în posturile lor. Sau, așa cum se întâmplă de obicei, șeful dus cu capul funcționează destul de normal într-o succesiune de promovări, până când traversează pragul acela invizibil dar letal, care declanșează reacția nucleară. Atunci sosește e-mailul sau sună telefonul în biroul instructorului de cadre de conducere.

Șefii Nepregătiți nu știu că ei nu știu ceea ce nu știu. Mi se pare corect. În absența iluminării, ei presupun că toată lumea ar trebui să procedeze la fel ca ei. Șefii Nepregătiți trebuie să învețe multe – pardon, ștergeți și scrieți: trebuie să învețe totul. Întrebarea este dacă ei pot învăța destul de rapid pentru a preveni inevitabilul dezastru la care poate duce ignoranța în management. Dacă lucrați pentru un Șef Nepregătit, trebuie să luați o decizie: vă alăturați lui și-l ajutați să învețe ceea ce trebuie să învețe rapid pentru a se menține la suprafață? Și dacă da, de ce o veți face? Trebuie să decideți dinainte dacă are potențialul de a deveni un șef eficient

(şi ca atare este valoros pentru dumneavoastră) sau poate chiar un Şef Bun, dacă i se oferă ocazia de a dobândi abilităţi esenţiale de a conduce. Dacă aţi luat decizia greşită, aţi putea da naştere unui monstru care vă va înghiţi de viu. Dacă hotărâţi să vă opuneţi Şefului Nepregătit, în mod activ sau pasiv, este posibil ca altcineva să se aleagă cu recompensele. Şi mai rău, primul lucru pe care l-ar putea învăţa Şeful Nepregătit este să înlăture influenţele opuse – aşa cum sunteţi dumneavoastră.

Câteva lucruri de ţinut minte când aveţi de-a face cu un Şef Nepregătit:

- ☐ Cine-i cu adevărat pregătit pentru rolul de părinte? Este a treia oară când utilizez analogia „imitării", dar primii născuţi în familie fie vor fi crescuţi la fel cum au fost crescuţi părinţii lor, într-o clasică remodelare de transgeneraţii, fie vor avea parte de o creştere complet diferită de cea a părinţilor. Ambele metode pot fi imperfecte, dacă sunt abordate arbitrar.
- ☐ În mod similar, dacă un şef nou n-a fost instruit în management sau leadership, este probabil să recurgă la imitare, corect? Aşa s-a întâmplat de la începuturile omenirii. Dacă Adam şi Eva ar fi fost părinţi mai buni, poate că primul fiu nu l-ar fi omorât pe mezin.
- ☐ Într-un anumit sens, toţi ne creştem părinţii, aşa că acum este un moment bun de a utiliza experienţa respectivă. Părinţii vă vor rămâne părinţi indiferent ce s-ar întâmpla, chiar dacă v-aţi dori prin absurd să-i puteţi înlocui cu alţii. Cine nu încearcă aceleaşi sentimente despre şeful său? Este logic să vă ocupaţi de managementul superiorilor.
- ☐ Păstraţi-vă mintea limpede şi credeţi cu tot sufletul că binele pe care-l faceţi pentru alţii are o corelaţie directă şi este în concordanţă cosmică cu binele care vi se întâmplă. „Alţii" la care mă refer îi includ pe Şeful Nepregătit, ca şi pe colegii şi subordonaţii dumneavoastră care lucrează sub autoritatea lui instituţională.
- ☐ Rezistaţi tentaţiei de a câştiga autoritate populară pe seama şefului. Aidoma proverbialului I-Şef, despre care veţi citi în curând, Şeful Nepregătit este adesea o persoană pe seama căreia oamenilor le place să glumească. Unii sunt foarte ofensaţi de

incapacitatea unui Şef Nepregătit de a le oferi tot ce doresc; pentru aceşti angajaţi ironici sau furioşi, şeful este realmente un părinte surogat. Şi se pare că nu unul foarte bun. Am zis-o de o mie de ori şi o repet: *nimeni, niciodată, nu şi-a îmbunătăţit cariera făcându-şi şeful să pară un prost.*

- ☐ Susţineţi Şeful Nepregătit şi ajutaţi-l să înveţe din mers. Ce să înveţe? Cum să supravegheze intrând în contact cu oamenii, atât fizic, cât şi virtual, cum să găsească persoanele (a se citi: dumneavoastră) care fac ceea ce trebuie să facă. Cum să laude persoanele (dumneavoastră) care fac lucruri pozitive, astfel încât să le facă mai des. Cum să răsplătească persoanele (dumneavoastră) pentru plusvaloarea pe care o adaugă companiei. Cum să creeze o atmosferă de colaborare şi susţinere integrală în care toţi îşi pot poleniza încrucişat eforturile reciproce.
- ☐ În ciuda afirmaţiilor mele repetate că managementul superiorilor este o formă de interes raţional, nu mă refer doar la dumneavoastră sau la mine. În cadrul unei echipe, este realmente vorba despre toată lumea. Acela este mediul în care doresc să lucrez, şi pentru crearea acelui mediu trebuie ajutat un Şef Nepregătit. Dacă Şeful Nepregătit se clatină în vânt, vă veţi clătina şi dumneavoastră. Pentru mulţi este foarte tentant să-şi privească Şeful Nepregătit eşuând într-un rol pentru care el n-a dispus pur şi simplu de pregătirea adecvată. Însă un individ aflat mai sus decât dumneavoastră în ierarhia companiei i-a conferit Şefului Nepregătit autoritatea instituţională de a vă fi şef. Pentru un individ inteligent, care-şi poate controla Idiotul Interior (ştiţi despre cine-i vorba, cel căruia îi place să-şi urmărească şefii suferind), acesta este un moment excelent pentru a se împotrivi tentaţiei respective şi a înţelege că Şeful Nepregătit reprezintă permisul lui de acces la poziţie şi putere, ca şi oportunitatea de a influenţa compania în concordanţă cu adevărul, dreptatea şi cu buna şi străvechea perspectivă globală. Dacă Şeful Nepregătit nu ştie să lucreze cu subordonaţii săi, mai mult ca sigur nu ştie să lucreze nici cu superiorii. A vă ajuta Şeful Nepregătit să se pregătească pentru prezentări, şedinţe şi rapoarte importante, ca şi în general

pentru relația eficientă cu superiorii înseamnă ocazia dumneavoastră de a promova. Cât de tare e asta?

ŞEFI AMICI

Nu-mi mai trebuie alți prieteni, dar vouă? Când am scris cuvintele acestea în 2003, eram puțin cam superficial. În realitate, oamenii reprezintă bucuria şi scopul vieții şi muncii mele. Este imposibil să-mi pun credința în practică fără oameni pe care să-i ajut şi să-i slujesc. Aş fi un jalnic instructor de cadre de conducere dacă totul s-ar rezuma la mine şi la orgoliul meu. Aş fi poate mai bogat, dar nu aş fi fidel pregătirii mele. Sunt totuşi mai priceput ca slujitor decât ca vedetă şi, prin urmare, mai împlinit şi mai impulsionat atunci când mă pot bucura de susținerea, încurajarea şi responsabilitatea ce pot proveni doar din partea unora cu idei şi gusturi identice. Necazul este că un Şef Amic presupune că are idei şi gusturi identice, ceea ce nu-i nici pe departe adevărat. Asta nu înseamnă că n-ar trebui să respectăm punctele de vedere diferite şi să căutăm să fim şi receptivi la punctele de vedere multiple. Însă Şefii Amici doresc să ni se strecoare în minți şi să se stabilească permanent acolo.

Şefii Amici sunt atât de hotărâți să împartă acelaşi spațiu din univers cu dumneavoastră, încât veți saluta orice pretext pentru a-i ocoli, inclusiv munca. „Scuze, şefu'", repetați privindu-vă în oglindă şi afişând expresia cea mai jalnică pe care o puteți invoca, „directorul tocmai mi-a trasat personal o sarcină şi trebuie s-o termin imediat. Nu v-a anunțat?" O logică de felul acesta îl plasează pe Şeful Amic în plin paradox. Dacă veți fi concediat, el va pierde un amic şi va trebui să găsească pe altcineva pentru a vă înlocui. Este atât de neliniştit de potențiala dumneavoastră indisponibilitate, încât nu va chestiona motivul pentru care directorul v-ar putea trasa personal sarcini.

Ce trebuie să țineți minte când lucrați cu un Şef Amic:

- ☐ Pentru autoapărare, invitați-vă Şeful Amic peste tot. El va veni oricum. Şeful Amic se va simți rănit dacă va afla că nu l-ați chemat şi va trebui să faceți față unui şef bosumflat, pe care numai un sadic l-ar suporta. Un Şef Amic rănit este într-adevăr un spectacol demn de compătimire. După zile întregi în care-i

veți îndura umerii gârboviți, lacrimile și îmbufnările, veți regreta că nu l-ați trecut primul pe lista invitaților.

- ☐ Împărtășiți deschis informațiile cu Șeful Amic. În felul acesta se va simți inclus. Împărtășirea deschisă a informațiilor este oricum o practică corporatistă sănătoasă, așa că transformați-o într-un obicei. Țineți minte însă că majoritatea tipurilor de șefi – cu excepția Șefului Bun – nu sunt preocupați în primul rând de practicile cele mai bune. Într-o oarecare măsură puteți imobiliza un Șef Amic, inundându-l cu informații, care îl vor ține temporar departe de dumneavoastră, timp în care veți încerca să mai și munciți.
- ☐ Solicitați ședințe cu Șeful Amic. La fel ca o cloșcă, Șeful Amic își poate strânge entuziast puișorii în jur, dar dacă acest lucru se va întâmpla doar la sugestia lui, s-ar putea ca până la urmă să se irite, să se întristeze și să devină ranchiunos. Indicii elocvente sunt lacrimile și îmbufnarea. Dacă veți solicita o ședință cu personalul cel puțin o dată pe săptămână, momentul respectiv poate fi utilizat în mod productiv pentru companie, iar Șeful Amic va fi încântat fiindcă ați luat inițiativa. Pentru el, asta înseamnă că vă pasă. Va fi fericit să vă lase să planificați și să conduceți ședința, ceea ce va aduce mingea în posesia dumneavoastră (a se citi: puterea în mâinile dumneavoastră) pentru a crea atmosfera de lucru propice și a vă duce la îndeplinire planurile. Ceea ce-i bine, cu condiția să fiți unul dintre băieții buni (așa cum sunt majoritatea cititorilor acestei cărți).
- ☐ Afișați peste tot imagini cu Șeful Amic. Demonstrațiile vizuale și mementourile includerii lui în toate activitățile îl vor liniști emoțional. Când începe să se plângă că nu este inclus în nimic, ignorați-i comentariul și rostiți cu un oftat: „Of, șefu'! Mai țineți minte concursul acela de fotbal pentru copii pe care l-am sponsorizat?" Arătați apoi fotografia de pe biroul lui: „L-ați condus pe puștiul ăla de opt ani până la ultimul șut... Deși eu cred c-a trișat." La fiecare aniversare a lui, dăruiți-i alt album de amintiri, care să-i arate cât este de iubit. În epoca aceasta a diverselor platforme electronice de vizualizare, nu uitați să includeți un DVD și să expediați fotografii și videoclipuri spre iPhone-ul și iPad-ul lui, așa cum ați fi făcut cu un Șef Paranoic.

Încărcați-i pagina de Facebook cu același imagini colective, identificați-l în fotografii și setați-vă programul să-i atragă atenția din oră în oră pe toată durata weekendului.

- ☐ Expediați-i regulat misive care să-i reamintească faptul că nu-i singur. N-aveți nevoie de foarte multe cuvinte pentru a spune „Salut"; partea „Ce mai faci?" este implicată. Trimiterea de fotografii și povești amuzante pe adresa lui de e-mail îi va întreține în același timp senzația includerii. Scrieți-i adresa e-mail privată pe rândul Cc, pentru a-l menține în rețeaua dumneavoastră de prieteni oriunde ar fi, mai ales în vacanțe. Asta dacă reușiți să-l convingeți să-și ia o vacanță fără dumneavoastră și familia dumneavoastră.
- ☐ Feriți-vă de confesiuni. Șeful Amic va petrece ore întregi ascultându-vă confesiunile și pentru a se confesa la rândul său. Asta vă poate distrage de la îndeplinirea sarcinilor de lucru. Când începe să se confeseze, întrebați politicos dacă îl puteți asculta ceva mai târziu, fiindcă pe moment aveți prea multe probleme presante pentru a-i putea acorda toată atenția. Afirmația aceasta este perfect adevărată și vă permite să dețineți mai mult control atunci când puteți fi distras de la activitățile curente. Faceți mare caz de programarea conversației respective și trimiteți-i Șefului Amic mementouri constante din calendarul Outlook. Va fi încântat și, anticipând apropiata conversație cu dumneavoastră, își va ține în frâu anxietatea izolării.

Poate că problema cea mai mare cu un Șef Amic este managementul timpului. Stabiliți limite de timp. Când el întreabă „Ai un minut la dispoziție?", spuneți că aveți trei și că i le acordați pe toate. După aceea, concentrați-vă toată atenția asupra Șefului Amic. Cereți-i să ia loc, așezați-vă în fața lui, priviți-l în ochi și nu clipiți timp de trei minute. Apoi ridicați-vă și plecați, mulțumindu-i pentru tot ce v-a spus. Tehnica aceasta de modificare a comportamentului este de obicei destul de eficientă dacă se aplică în mod consecvent. Dacă veți stabili o limită de fiecare dată când el apelează la timpul dumneavoastră, nu va mai manifesta tendința să vă întrebe când vrea să vă angajeze într-o conversație deschisă. Tehnica aceasta funcționează remarcabil de bine cu cei care au

nevoie de afecțiune, indiferent dacă sunt șefi sau subordonați. Predau de multe decenii asemenea tehnici prin care acordați zilnic câteva minute din timpul dumneavoastră, scăpând astfel de ore de întreruperi nesfârșite și nestructurate. Ele funcționează perfect.

Am văzut de nenumărate ori șefi și angajați care s-au dus la angajații sau șefii lor dornici de afecțiune solicitându-le trei minute din timpul *lor* în fiecare dimineață. În cele mai multe cazuri, în felul acesta se elimină ciocănitura de la ușa dumneavoastră din cursul zilei. Trebuie să fiți în mare formă, pentru a evita îndepărtarea chirurgicală a Șefului Amic siamez. Cu puțin noroc, s-ar putea să fiți transferat la un Șef Idiot.

ȘEFII IDIOȚI

Fiți recunoscător pentru micile binecuvântări. Spre deosebire de Șefii Dumnezeu, Machiavelic, Sadic, Masochist, Paranoic, Șovăielnic, Nepregătit și Amic, I-Șeful este pur și simplu un mutant cronic și ignorant din evoluția speciei umane. Căruța dezvoltării s-a zgâlțâit la un moment dat, intrând într-o groapă, și I-Șeful a rămas în mijlocul drumului într-un nor de praf, frecându-și cucuiul din țeastă. De acolo, a rătăcit, până a intrat într-un birou, a cerut voie să folosească grupul sanitar, și, nu după mult timp, a început să-l conducă – mă refer la birou. Aceasta este lumea reală.

Dacă ați crezut că ignoranța era unicul obstacol cu care vă veți confrunta la locul de muncă, sper că acest capitol a fost util pentru a vă deschide ochii asupra acestei noțiuni. Cartea de față va face referiri la cele 10 tipuri principale de șefi, deși eu voi afirma de cele mai multe ori că-i înțeleg pe I-Șefi, fiindcă sunt atât de mulți (nu uitați că am fost unul dintre ei). De aceea nu voi epuiza aici subiectul I-Șefului. În spiritul adevăratei recuperări, trebuie totuși să mărturisesc că, în ciuda eforturilor mele intense, continui să fiu un Idiot, cu un Idiot Interior ambițios și excesiv de energic, gata în orice clipă să iasă în prim-plan și să mă facă să arăt ca un mare cretin – totul datorită intenției mele de a părea impresionant de erudit și înțelept. Fie asta, fie pentru a-i determina pe oameni să le fie milă de amărâtul de mine. Vestea bună este că probabil I-Șeful dumneavoastră:

- ☐ Nu se va crede Dumnezeu, aşa cum se crede un Şef Dumnezeu.
- ☐ Nu va fi îndeajuns de viclean ca să avanseze cu precizie chirurgicală spre vârful ierarhiei, ca un Şef Machiavelic.
- ☐ Nu va provoca satisfăcut răni adânci, lăsându-vă să sângeraţi pe biroul lui, cum ar face Şeful Sadic.
- ☐ Nu se va automutila sau nu va cere să-l mutilaţi, ca apoi să sângereze pe biroul dumneavoastră, cum ar face un Şef Masochist.
- ☐ Nu va suspecta că ninja se vor furişa şi-l vor ataca în clipa când nu-i atent, cum ar face un Şef Paranoic.
- ☐ Nu se va ascunde sub biroul său pentru a evita să facă oricare dintre activităţile specifice unui şef, cum ar face un Şef Şovăielnic.
- ☐ Nu se va strădui să rămână la suprafaţă, doar din dorinţa de a fi şef, cum ar face un Şef Nepregătit.
- ☐ Nu-şi va cupla cordonul ombilical la bateria dumneavoastră şi nu va începe să trăiască din fluxul dumneavoastră vital, cum ar face un Şef Amic.

Fiţi amabil cu I-Şeful dv. Măcar pentru mine. Dacă totul vi se pare copleşitor, nu vă descurajaţi. De aceea există o Putere Superioară. De aceea există 12 paşi, ca să ne ajute pe toţi să apelăm la Puterea noastră Superioară şi să eliminăm confuzia pe care o poate crea relaţia cu şefii ţicniţi. Al doilea pas din programul nostru de 12 paşi pentru Idioţi în perioada de recuperare ne ajută să privim situaţia în ansamblu; astfel, vom putea ţine frâiele acţiunilor pe care trebuie să le întreprindem pentru a face faţă şefilor răi şi/sau a evita să devenim noi înşine asemenea şefi.

PASUL 2: „ÎNŢELEG CĂ PROBLEMA UNUI I-ŞEF ESTE PREA MARE CA S-O POT ABORDA SINGUR ŞI AM NEVOIE DE O PUTERE MAI MARE DECÂT TOŢI ŞEFII VORBITORI DE JARGON DIN UNIVERS – BUNI, RĂI SAU DE ALTĂ NATURĂ – PENTRU A MĂ ÎMPIEDICA SĂ ÎNNEBUNESC COMPLET."

Poate că Moş Crăciun este o legendă, dar I-Şefii sunt reali şi cred că Dumnezeu îi iubeşte la fel de mult pe cât ne iubeşte pe noi ceilalţi. Dacă nu i-ar iubi, de ce ar crea atât de mulţi? Ei există pentru a ne testa credinţa, pentru a ne asigura sănătatea mintală şi pentru a ne învăţa tehnici de supravieţuire. Trebuie să înţelegeţi că totul acţionează *cu adevărat* unitar în direcţia binelui. Şeful care nu ne ucide ne va face mai puternici. Dacă n-ar exista I-Şefii, am începe să credem că putem controla realmente lumea din jurul nostru. Cu o asemenea autoamăgire, nu suntem cu nimic mai buni decât un I-Şef care aşteaptă biroul din care să-şi înceapă treaba. Adevărata noastră sănătate mintală depinde de mărturisirea lipsei de putere şi predarea I-Şefilor în mod sincer şi complet în grija omniscientă, omniprezentă şi omnipotentă a Puterii noastre Superioare.

Datorită Şefilor Idioţi rămânem oneşti. Dacă nu i-am avea în jur, cum ne-ar mai putea îmbogăţi viaţile? Asta îmi aduce aminte de versurile unui cântec country: „Cum să-ţi spun cât de mult îmi lipseşti dacă nu pleci?" Fiţi recunoscător I-Şefului dumneavoastră. Cu excepţia Şefului Bun, cu el poate fi cel mai uşor de lucrat dintre toate tipurile de şefi şi el vă ameninţă cel mai puţin sănătatea. Vă reamintesc: asiguraţi-vă că şeful dumneavoastră este un I-Şef înainte de a începe să aplicaţi metodele şi tehnicile de intervenţie pentru I-Şefi. Încercarea de a utiliza aceste soluţii asupra altor tipuri de şefi seamănă cu încercarea de a rula o aplicaţie multiplatformă cu un software incompatibil. În cazul cel mai fericit, veţi provoca o cădere a sistemului; în cazul cel mai nefericit, puteţi declanşa o reacţie intermoleculară al cărei efect va fi implozia planetei şi crearea unei găuri negre, care va absorbi în non-existenţă toată materia cunoscută din galaxia noastră, lăsând la conducere numai Şefi Idioţi până la următorul Big Bang. Aparent I-Şefii sunt imuni la evenimente care i-ar ucide pe simplii muritori.

Ţineţi minte: nu toţi şefii sunt Idioţi şi nu toţi Idioţii sunt şefi. Lucrul cel mai bun pe care-l puteţi face este să fiţi pregătit pentru orice. Nu interveniţi, ci lăsaţi să se facă voia Domnului. În loc să vă gândiţi la dumneavoastră ca la o victimă a unui I-Şef sau a altui tip de şef, gândiţi-vă la dumneavoastră ca la un intermediar, creat să aducă dragoste şi mântuire celui mai detestat personaj de pe planeta

asta şi nu numai. Exerciţiul din pasul 2 care urmează vă va ajuta să stabiliţi dacă sunteţi victima unui şef rău sau un voluntar pentru tratamentul dezagreabil la care vă pot supune şefii răi.

EXERCIŢIUL PENTRU PASUL 2

Ţineţi-vă radarul pe alertă maximă, scanând permanent împrejurimile pentru toate tipurile de şefi. Fiindcă acum aţi devenit un diagnostician talentat al tipurilor de şefi, veţi fi mai bine pregătit să distingeţi rapid între diversele imagini de şefi pe care le întâlniţi şi să începeţi să aplicaţi cu promptitudine metodele şi tehnicile conţinute în paginile acestea. Probabil că mi-aţi luat-o deja înainte, înţelegând că talentele de diagnosticare şi paleta de intervenţii posibile se aplică tuturor celor care prezintă aceste tulburări, nu doar şefilor care au primit autoritatea instituţională de a-şi impune ignoranţa şi/sau defectele de caracter asupra celor mai puţin puternici. Cartea aceasta se ocupă însă doar de cei din urmă.

Numiţi-i „baubau" sau „cei răi", sau oricum doriţi; toţi împărtăşim aceeaşi istorie de familie, aşa că luaţi un blocnotes, trasaţi o linie verticală pe mijlocul foii şi faceţi bilanţul. În coloana din stânga, enumeraţi felurile în care o victimă ar reacţiona la comportamentul tipului de şef respectiv. În coloana din dreapta enumeraţi reacţiile pe care le-aţi aştepta din partea unei persoane investite cu empatie şi cunoaştere. Oricât de mult aţi spera şi oricât de mult v-aţi ruga, şeful dumneavoastră nu va fi trimis pe Insula Jucăriilor Nedorite[5] cu toţi ceilalţi şefi răi. De aceea, studiaţi şi comparaţi listele, acordând şefului dumneavoastră aceeaşi prezumţie de nevinovăţie pe care i-aţi acorda-o unui prieten sau unei rude apropiate. Puteţi vedea felul cum cele două liste, una realizată din perspectiva unei victime şi cealaltă de o persoană empatică, prezintă puncte de vedere radical diferite? O coloană va duhni a conflicte nesfârşite, pe când cealaltă va avea parfumul primăverii. O coloană va zugrăvi deprimare şi condamnare, pe când cealaltă anunţă înmugurirea speranţei. Cu cât ne vom strădui mai mult să controlăm lucrurile asupra cărora nu avem control, cu atât ne vom afunda mai mult în căldarea victimizării.

Îmblânzitorii iluminaţi ai şefilor (expresia îi aparţine autoarei Laura Crawshaw) ne pot împărtăşi diferenţa dintre a încerca să înotăm în amonte prin cascada Niagara, care ar fi echivalentul credinţei că ne-am putea împotrivi şi schimba ceva ce nu este creaţia noastră şi pe care nu-l putem trata sau controla, şi a ne lăsa purtaţi de curent pe o ambarcaţiune interioară de acceptare.

---

[5] Aluzie la filmul de animaţie *Rudolph, renul cu nasul roşu* (n.red.).

— Stați așa! izbucnesc adesea în acest moment participanții la atelierele practice. Dacă nu eu am determinat starea șefului meu și n-o pot nici controla, nici trata, atunci nu pot fi altceva *decât* o victimă.

— Ușurel, le spun calm păstrând o distanță sigură. Niciodată lucrurile nu sunt clar definite în alb și negru.

Cu alte cuvinte, renunțați la mentalitatea de tipul totul sau nimic, alb sau negru. Vor exista întotdeauna unele lucruri pe care noi singuri nu avem puterea să le schimbăm. Pe acelea le lăsăm în seama Puterii noastre Superioare. Vor exista totuși locuri și lucruri asupra cărora putem avea un impact. De aici provine și rugăciunea lui Niebuhr pentru „înțelepciunea de a ști deosebirea". Dacă știm să dăm dovadă de seninătatea, curajul și înțelepciunea necesare, putem scoate la lumină tot ce-i mai bun în orice șef, chiar și în cei Idioți. Pentru pacea și seninătatea noastră personală trebuie să ne stabilim așteptări rezonabile și tangibile. Exercițiul acesta ne poate ajuta să reușim acest lucru.

Ca angajați pe o perioadă determinată, putem oricând vota „cu picioarele". Fiecare dintre noi evoluează și face alegeri care se înscriu într-un șir neîntrerupt, de la demisionare și părăsirea serviciului cântând „la-ți slujba și bagă-ți-o undeva!", până la „Voi face orice pentru tine, șefu', orice, fiindcă-ți datorez totul numai ție!". Undeva între aceste extreme se află punctul dumneavoastră de echilibru, un loc unde puteți accepta ceea ce nu puteți schimba și influența ceea ce puteți schimba, începând cu atitudinea personală, asupra căreia dețineți un control total. În felul acesta puteți demonstra dacă sunteți cu adevărat mai inteligent ca șeful dumneavoastră, cel puțin pentru propria dumneavoastră satisfacție și pentru propria pace interioară. Cu cât veți examina mai profund perspectivele divergente de pe foaia bilanțului, cu atât veți începe să înțelegeți că victimizarea înseamnă de fapt voluntariat. Noi alegem ce parte a paginii să ocupăm, iar opțiunea aceasta înseamnă o putere și un control uriașe. Când adevăratul Idiot se ridică în picioare, asigurați-vă că nu sunteți dumneavoastră cel care vă oferiți voluntar.

3

Caracteristici şi competenţe pentru tipuri de şefi

În 2003 mă întrebam dacă Şefii Idioţi sunt un produs natural sau al educaţiei. Sunt un accident iritant al evoluţiei, sau un produs al umorului lui Dumnezeu? (Da, Dumnezeu are simţul umorului! Aţi văzut vreodată o raţă alergând?) Ca instructor de cadre de conducere, mi s-a spus de nenumărate ori „S-a-ntâmplat. Nu-i vina nimănui. Următoarea întrebare". Ei bine, vă repet, *lucrurile nu se-ntâmplă pur şi simplu.* Dezvoltând conceptul lui Paul Watzlawick că „niciodată nu putem să nu comunicăm", eu cred şi că *întotdeauna* există motive pentru comportamentul uman. Conştient sau inconştient, oamenii vor face sau nu vor face ceva, dar niciodată fără motiv.

Lucrurile explodează şi se dezintegrează pentru că cineva a creat ceva exploziv şi a aprins fitilul. Intenţionat, din greşeală sau poate doar din simplă neglijenţă, adesea cu cele mai bune intenţii, a creat condiţiile care au făcut posibilă explozia. În calitate de instructor de cadre de conducere, instruind mereu în contextul companiei – mai exact, *căutând permanent să realizez o concordanţă între ce fac oamenii cel mai bine şi ce le trebuie în primul rând companiilor lor*–, încerc să identific, să izolez şi să dau în vileag comportamentul care a dus la explozie şi să redirecţionez energia respectivă spre activităţi mai productive şi mai puţin incendiare. Pe de altă parte, instruirea unor persoane motivate, cu Potenţial Ridicat, care nu trebuie decât să crească şi să-şi dezvolte abilităţile de conducere, reprezintă cireaşa de pe tortul instruirii.

Frecvent, poziţionez la sfârşitul capitolelor paşii de recuperare şi exerciţiile asociate lor. Însă pasul 3 şi exerciţiul pentru pasul 3 formează *chiar* capitolul. Există realmente un munte de informaţii care trebuie cunoscute de la bun început. Asta dacă doriţi să citiţi despre caracteristicile şi competenţele tuturor tipurilor de şefi. Pe de altă parte, puteţi opta să vă concentraţi doar asupra tipului şefului dumneavoastră, ceea ce vă va scurta timpul petrecut cu capitolul 3.

PASUL AL TREILEA

Înțelegerea felului în care caracteristicile înnăscute şi comportamentele deprinse v-au orientat pe un făgaş de toleranță sau de intoleranță față de stupizenie este esențială dacă doriți să deveniți expert în relațiile cu şeful dumneavoastră, presupunând că sunteți mai inteligent ca el. Fără a fi conştienți de propria persoană, conştientizare încadrată în contextul Puterii Superioare, cum veți putea şti dacă disconfortul şi frustrarea pe care le atribuiți şefului sunt reale sau un simplu produs al imaginației dumneavoastră? Cum veți putea şti dacă comportamentul disfuncțional al şefului este cu adevărat disfuncțional, sau dacă apare aşa doar ca rezultat al distorsiunii create atunci când priviți totul prin lentila dumneavoastră specifică? Pentru dumneavoastră şi şeful dumneavoastră este cel mai probabil o combinație a ambelor variante.

Este important să vă predați voința şi viața în mâinile Puterii Superioare, fiindcă ea v-a creat pe dumneavoastră *şi* pe şeful dumneavoastră. Ca să zic aşa, înotați amândoi în aceeaşi apă. Sunteți creaturi diferite aflate în acelaşi sistem. Dar cât de diferite sunteți, de fapt? S-ar putea să vă potriviți laolaltă într-un mod providențial pe care încă nu l-ați deslușit.

Pentru mine, Puterea Superioară este sinonimă parțial cu *inteligența* superioară. Toți avem nevoie de punctul de vedere al unei Puteri Superioare care să ne călăuzească prin acest studiu. Când ne încredințăm unei Autorități Superioare, încercăm să avem succes în contextul unui sistem sau al unei ordini superioare în care noi şi şefii noştri (şi subordonații) sperăm să ne completăm reciproc prin intermediul caracteristicilor înnăscute şi al competențelor deprinse. Noi completăm ceea ce-i lipseşte şefului, sperând că şi reversul este valabil. Chiar dacă reversul nu este valabil, continuăm oricum să completăm.

EXERCIȚIUL PENTRU PASUL 3: „AM HOTĂRÂT SĂ NE LĂSĂM VOINȚA ŞI VIAȚA ÎN GRIJA PUTERII NOASTRE SUPERIOARE... AŞA CUM NE-O ÎNCHIPUIM."

Exercițiul din pasul 3 vă cere să combinați cine este şeful dumneavoastră şi ce a învățat el, cu cine sunteți dumneavoastră şi ce ați învățat, în vederea creării unui scenariu de tip Şef Bun. Exercițiul din pasul 3 are

scopurile (1) de a identifica tipul de şef cu care aveţi cele mai mari dificultăţi şi (2) de a determina ce caracteristici şi competenţe puteţi adăuga în relaţia cu tipul respectiv de şef care ar putea transforma combinaţia dintre *dumneavoastră* şi *şeful dumneavoastră* în ceva care să semene cu o relaţie de tip Şef Bun. Aţi auzit bine. Dacă doriţi să aveţi parte de un Şef Bun, s-ar putea ca dumneavoastră să fiţi cel nevoit să joace rolul important. Doriţi cu adevărat să fiţi parte a soluţiei, în sensul suplinirii lipsurilor şefului, sau vă veţi mulţumi doar să vă lamentaţi despre lipsurile lui? Alegerea vă aparţine.

FUNDALUL GENERAL AL EXERCIŢIULUI

Odată cu terminarea primului deceniu al secolului XXI şi intrarea în al doilea deceniu, multe corporaţii din sectorul privat şi public, agenţii publice, atât proprofit, cât şi nonprofit, au întocmit liste cu competenţele necesare pentru leadership. Unele au menţionat competenţe care erau de fapt naturale, caracteristici înnăscute, ca şi atitudini şi comportamente deprinse, care au devenit caracteristici umane definitorii. Le numesc pe cele din urmă „competenţe", deoarece tratarea similară a caracteristicilor adânc înrădăcinate şi a competenţelor deprinse diminuează deosebirile importante dintre ele.

Cu riscul de a mă încâlci în semantică, o caracteristică umană este în esenţă un parametru prestabilit al unei persoane. Un individ va face ceva, fiindcă „aşa este el". Sau un comportament „îi defineşte caracterul". Ca să zic aşa, este umbra individului. Doar prin învăţare deliberată şi intenţionată, ne putem clădi o competenţă care să fie contrară caracterului nostru natural (sau dezvoltat foarte devreme) sau care ne lipseşte. Puterea noastră Superioară înţelege toate acestea. Putem fie să ne împleticim de colo-colo, încercând să deducem singuri, fie să acceptăm că facem parte dintr-un sistem mai mare şi să-i îngăduim Puterii noastre Superioare să ne dezvăluie ceea ce dorim să aflăm, dacă suntem pregătiţi să primim informaţiile.

Tabelul care urmează conţine competenţe pe care le-am studiat în companii din toată ţara şi din toată lumea. Unele dintre aceste caracteristici/competenţe din corporaţiile clienţilor mei formează un cadru de lucru pentru instruirea pe care o ofer. Caracteristicile/competenţele identificate ale culturii unei companii formează *contextul* în care se desfăşoară şedinţele de instruire.

Când ne gândim la diversele definiţii pentru „competent", cum ar fi „adecvat", „mulţumitor" şi „capabil să facă ceea ce i se cere", nu

mi se pare că designerii corporatişti, specialiştii în instruire şi dezvoltare şi behavioriştii corporatişti care au lansat nebunia competenţei ar fi ridicat prea sus ştacheta leadershipului. Sună ca şi cum toţi liderii nu trebuie să fie decât „adecvaţi" şi „mulţumitori", „capabili să facă ceea ce li se cere". În loc de competenţe, aş fi putut sugera rubrica „excelenţe în leadership". Dar nu m-a întrebat nimeni, şi cine sunt eu să mă opun valului de opinii provenite de la Resurse Umane şi Instruire şi Dezvoltare? Iată, aşadar, tabelul caracteristicilor/competenţelor excelente pentru toate tipurile de şefi, întocmit de dr. Hoover.

Prima coloană din fiecare categorie este *caracteristica*. A doua coloană este *competenţa*.	Şef Dumnezeu	Şef Machiavelic	Şef Sadic	Şef Masochist	Şef Paranoic	Şef Şovăielnic	Şef Nepregătit	Şef Amic	Şef Idiot	Şef Bun
1. Individ curios şi studios	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓
Talentat în cercetare şi investigare	✓	✓	✓		✓					✓
2. Individ realist şi empatic							✓			✓
Talentat în negocieri		✓					✓		✓	✓
3. Individ corect şi apreciator						✓	✓	✓		✓
Talentat în rezolvarea disputelor										✓
4. Individ sigur pe sine şi responsabil							✓			✓
Talentat în confruntări constructive										✓
5. Individ grijuliu şi atent				✓				✓		✓
Talentat în ascultare şi evaluarea nevoilor				✓				✓		✓
6. Individ deschis şi transparent				✓			✓	✓	✓	✓
Talentat în comunicare	✓	✓								✓
7. Individ cu gândire clară şi preocupat de viitor		✓	✓			✓				✓
Planificator strategic, logic										✓
8. Înclinaţii naturale spre tehnică			✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Talentat în implementare şi execuţie		✓	✓	✓	✓	✓				✓
9. Preocupat de alţii şi abil în plan corporativ		✓								✓
Talentat în instruire										✓
10. Inteligent şi dornic să-i ajute pe alţii								✓		✓
Talentat în instruirea şi dezvoltarea oamenilor										✓

CARACTERISTICI UMANE ÎNNĂSCUTE ŞI COMPETENŢE DEPRINSE LA MATURITATE

În toate categoriile, prima coloană este ceea ce eu consider o „caracteristică". A doua coloană este o „competenţă". Deşi aproape toate caracteristicile sau competenţele există pe lista de competenţe a vreunei companii, eu le-am reamestecat, le-am combinat şi le-am potrivit într-o oarecare măsură pentru a crea concordanţe pe care le consider cele mai eficiente şi utile în comportamentul de leadership.

Pentru a nu-i lăsa fără slujbe pe instructorii de cadre de conducere şi pe specialiştii în dezvoltare, practic toţi oamenii sunt capabili, într-o măsură sau alta, să înveţe şi să aplice aproape orice cunoştinţe. Acest tabel reflectă însă ceea ce vă puteţi aştepta de la un tip de şef *înainte* ca el să se angajeze în instruire sau în altă metodă de învăţare. După ce sunt instruiţi sau pornesc într-o aventură a cunoaşterii – fie că-şi doresc acest lucru sau nu – oamenii pot primi credit pentru competenţă, dacă aceasta este demonstrată consecvent în timp. Tabelul demonstrează în ce fel instruirea, învăţarea şi dezvoltarea pot remodela complet tabloul.

Caracteristica 1: Individ curios şi studios
Competenţa corespunzătoare 1: Talentat în cercetare şi investigare

Prima caracteristică nu se referă la simpla curiozitate, ci la un spirit investigator care trezeşte dorinţa studiului, chiar dacă acesta înseamnă doar simpla vizionare a unui documentar TV despre subiectul nostru. Navigarea pe internet sau citirea unei cărţi despre subiect sunt şi mai bune, tot aşa cum este şi studierea Şefilor Idioţi printr-o lentilă literară, aşa cum faceţi acum. Înscrierea la un masterat despre relaţia cu Şefii Idioţi (dacă ar exista aşa ceva) ar fi considerată o abordare realmente serioasă. Talentul în cercetare şi investigare se referă la o metodă structurată de culegere a datelor, analizarea lor şi documentarea celor învăţate, sporind astfel volumul cunoştinţelor, pentru a se putea învăţa şi mai mult.

Şeful Dumnezeu

Şefii Dumnezeu sunt bifaţi în coloanele curiozităţii şi talentului în cercetare, deoarece pot da dovadă de o curiozitate uriaşă – legată în principal de ei înşişi şi de certificarea oficială a domniei lor. Şefii Dumnezeu pot fi consideraţi chiar competenţi, pentru că

se ştie că studiază teologia pentru a promova conştiinţa de sine. Adesea ei se vor folosi de scribi care să-i ajute în acest proces.

Şeful Machiavelic

Şefii Machiavelici sunt bifaţi în coloanele curiozităţii şi talentului în cercetare, deoarece doresc să cunoască planurile şi arhitectura companiei pe care intenţionează s-o conducă într-o bună zi. Curiozitatea aceasta poate duce la nopţi nedormite în care să studieze şi să analizeze organigrama companiei (liste de inamici) şi planuri de succesiune. Politicianul Machiavelic (ştiu, este redundant) este individul talentat şi extrem de competent atunci când vine vorba de a cerceta căile spre putere.

Şeful Sadic

Ca şi Şefii Dumnezeu şi Şefii Machiavelici, Şefii Sadici sunt bifaţi în coloana caracteristicii curiozităţii şi a competenţei, dar nu din motive pozitive. Ei caută mereu mijloace de a le crea subordonaţilor şi duşmanilor un maxim de disconfort. Ei sunt atât de curioşi, încât cercetează în mod uzual pragurile de durere ale subordonaţilor, pentru a le descoperi rezistenţa limită.

Şeful Masochist

Şefilor Masochişti nu le pasă realmente de motivele pentru care vieţile lor au ajuns nişte catastrofe colosale; ei presupun pur şi simplu că aşa sunt şi aşa vor continua să fie. Ca atare, nu simt nevoia să-şi dezvolte abilităţile de cercetare şi investigare. Nu există bife.

Şeful Paranoic

Spre deosebire de Şefii Masochişti, Şefii Paranoici sunt obsedaţi de tot ce se întâmplă în jurul lor. Această curiozitate insaţiabilă, la fel cu cea a Şefului Dumnezeu şi a Şefului Machiavelic, nu este benefică pentru individ sau companie, dar este intensă. Şefii Paranoici îşi vor da multă osteneală şi vor investi mult timp în cercetarea comploturilor şi conspiraţiilor îndreptate împotriva lor, ceea ce înseamnă de obicei observarea, urmărirea şi analizarea activităţilor cu un grad ridicat de deformare din cauza lentilei utilizate.

Şeful Şovăielnic

Şefii Şovăielnici nu devin şovăielnici din cauza curiozităţii sau a cercetărilor formale. De aceea, pentru ei nu există bife în coloana

curiozităţii sau a talentului în cercetare. Dacă un Şef Şovăielnic ar merge la şcoala de şefi şi ar studia arta şi ştiinţa managementului, s-ar putea să nu mai fie la fel de şovăielnic. Aici trebuie să avertizez: Şeful Şovăielnic *poate fi* foarte curios şi inteligent în ce priveşte cercetarea, dar nu poate avea succes ca şef propriu-zis. Instruirea şi reorientarea acestor caracteristici şi competenţe îi pot aduce rapid bife.

Şeful Nepregătit

Şeful Nepregătit este primul tip de şef cu o singură bifă în coloana caracteristicii curiozităţii şi a competenţei. El este curios să afle cum te simţi ca şef când oamenii îţi dau socoteală. Din păcate, nu este îndeajuns de curios pentru a studia cum să devină un Şef Bun. Şefii Nepregătiţi tind să rămână nepregătiţi, fiindcă le place cel mai mult să se bucure pur şi simplu de experienţa şefiei.

Şeful Amic

Şefii Amici îşi poartă practic în mâini cordonul ombilical în căutarea cuiva de care să-l ataşeze. Aceasta pare a fi dimensiunea maximă a curiozităţii lor – la care viaţă se pot conecta pentru a începe să-şi alimenteze propriul rezervor? Şefii Amici nu au bife pe partea de competenţă a curiozităţii şi studierii, deoarece lasă pe seama dumneavoastră tot ce se poate învăţa despre viaţă. Se vor fixa pur şi simplu de dumneavoastră ca un frate siamez şi vă vor însoţi peste tot.

Şeful Idiot

Şefii Idioţi au o curiozitate copilărească. Au fost bifaţi la caracteristica de curiozitate ca semn de politeţe. De fapt, curiozitatea lor este foarte limitată şi nu este impulsionată de dorinţa de a învăţa, ci doar de fascinaţia stârnită de lucruri simple. Curiozitatea lor poate fi de obicei trezită şi dacă le veţi da pur şi simplu un elastic cu care să se joace în timpul şedinţelor. Aşa ceva îi poate ţine ocupaţi câteva ore.

Şeful Bun

Aşa cum vă puteţi imagina, Şefii Buni sunt permanent curioşi cum pot fi îmbunătăţite lucrurile; atât în momentul operaţional, tactic, tranzacţional, cât şi în întocmirea planurilor strategice de viitor. Ei studiază cele mai recente cercetări şi recenziile din

literatura de specialitate pentru a fi la zi cu cele mai noi informaţii şi a inspira idei inovatoare. Seminarele şi atelierele de lucru, fizice sau on-line, sunt frecventate de şefi curioşi, care investesc timp, energie şi alte resurse pentru a cerceta cum pot fi mai buni şi cum îşi pot dezvolta companiile. Două bife.

Caracteristica 2: Individ realist şi empatic
Competenţa corespunzătoare 2: Talentat în negocieri

O glandă de empatie hiperactivă poate fi un lucru rău. Dependenţi pasionaţi (ca mine) îşi pot da cămaşa de pe ei pentru a-i face fericiţi pe alţii. Pentru a fi un instructor eficient, trebuie să-mi menţin empatia între balizele de navigaţie ale pragmatismului. Vă va fi util să procedaţi la fel în relaţiile cu şeful dumneavoastră. Realismul în abilitatea de a negocia eficient pentru dumneavoastră şi în interesul celorlalţi şi al companiei ca un tot este esenţial dacă doriţi să fiţi un Şef Bun şi un angajat bun.

Şeful Dumnezeu

Şefii Dumnezeu nu capătă nicio bifă la empatie. Situaţia ar fi diferită dacă ei ar fi realmente o Putere Superioară, însă Şefii Dumnezeu, fiind dumnezei falşi şi mărunţi, cu „d" mic (şi chiar şi atunci doar în imaginaţiile lor fertile), nu au un punctaj bun la empatie sau realism. Pentru ei nu există bifă nici la competenţa negocierii. Şefii Dumnezeu tind mai mult să decreteze decât să negocieze.

Şeful Machiavelic

Şefii Machiavelici nu sunt cunoscuţi pentru empatia sau realismul lor, dincolo de realitatea pe care o pot impune asupra celor mai puţin puternici. Negocierea însă poate constitui o competenţă pentru ei, fiindcă vor recunoaşte puterea corporatistă pe care o au alţii în măsura în care-i va aduce mai aproape de vârful mult râvnit al piramidei; de aceea, capătă o bifă.

Şeful Sadic

Ultimul lucru pe care-l pot tolera Şefii Sadici este să simtă pe pielea lor ce le fac altora. Chiar dacă sadismul este rezultatul propriei lor dureri, ei nu doresc nimic altceva decât inversarea empatiei. Se

pare, însă, că această dorinţă nu este conştientă. Realismul îşi găseşte prea puţin loc în viaţa Şefului Sadic, cu excepţia menţinerii în viaţă a subordonaţilor molestaţi doar atât cât să continue să simtă durerea. Ca şi pentru Şeful Dumnezeu, calităţile lor de negociator nu par să aibă scop util în viaţa Şefului Sadic.

Şeful Masochist

Şefii Masochişti par să nu-şi poată depăşi propriile sentimente de eşec, astfel încât să se identifice cu sentimentele altora. Sunt complet lipsiţi de realism şi pierd toate negocierile, fie pentru ei înşişi, fie pentru compania în care activează. Masochiştii nu sunt buni negociatori, întrucât smulg pur şi simplu înfrângerea dintre fălcile victoriei.

Şeful Paranoic

Şefii Paranoici sunt preocupaţi doar de propriile lor temeri şi nu le pasă deloc ce cred alţii despre ei sau despre univers ca un tot. Desigur, nu sunt realişti – exceptând cazul în care cu adevărat *toţi* sunt porniţi să le facă rău –, aşa cum poate fi cazul cu Şeful Masochist care răcneşte de prea multe ori „Numele meu este durere!". Deoarece toate negocierile se vor baza pe paranoia, nu i-aş putea numi negociatori competenţi pe Şefii Paranoici.

Şeful Şovăielnic

Teoretic, Şefii Şovăielnici pot manifesta empatie prin însăşi natura lor, ba chiar şi un grad de realism. Ezit totuşi să mă pronunţ ferm, fiindcă sunt atât de nerăbdători să se retragă şi să evite orice obligaţie. Nicio bifă în partea de empatie sau realism a coloanei, şi nicio bifă pentru negocieri. Dacă ar fi negociatori mai buni, Şefii Şovăielnici nu ar ocupa posturi pe care nu şi le-au dorit niciodată. O dată în plus, sunt de părere că ar putea să capete două bife dacă ar rezolva cu succes problema şovăielilor lor. Dar nu în starea curentă.

Şeful Nepregătit

Şefii Nepregătiţi sunt capabili să participe la şedinţele conducătorilor companiei şi alte întruniri ale egalilor lor (alţi şefi) şi să se identifice cu sentimentul de satisfacţie pe care-l au toţi fiindcă sunt şefi. Este un sentiment pe care ceilalţi şefi pot sau nu să-l

împărtăşească şi de aceea este o temelie cam şubredă pentru o bifă în partea de empatie, totuşi le-o voi acorda. Ei pot fi realişti în măsura în care acceptă că sunt şefi. Şefii Nepregătiţi au însă destule abilităţi de negociere, impulsionate de scop, pentru a li se oferi poziţii de top în management.

Şeful Amic

Şefii Amici pot fi atât de îngrozitor de enervanţi, încât în niciun caz nu le pot acorda o bifă, care ar sugera că posedă suficient caracter pentru a manifesta empatie sau pentru a vă baza pe ei în mod realist. De asemenea, nu vă puteţi baza pe Şefii Amici să fie buni negociatori, fiindcă probabil îşi vor evalua negocierile în funcţie de dumneavoastră şi de dorinţele dumneavoastră pentru a se asigura că le rămâneţi prieten. Deşi la prima vedere poate fi atrăgător să aveţi un Şef Amic care să negocieze ţinând seama de nevoile şi dorinţele dumneavoastră, este o poziţie greşită de pe care să se deruleze negocieri în afaceri.

Şeful Idiot

Şefii Idioţi sunt prin natură şi definiţie creaturi ignorante, care n-au habar în ce fel îi afectează pe alţii gândurile, cuvintele şi faptele lor. Nicio bifă. Voi pune totuşi o bifă în dreptul competenţei de negociatori, mai degrabă ca amuzament. Ca toţi Idioţii, Şefii Idioţi pot fi atât de nepăsători faţă de consecinţele unei negocieri care merge prost, încât să pară îndrăzneţi şi neînfricaţi pentru cei cu care negociază, obţinând astfel fără să-şi dea seama unele concesii remarcabile.

Şeful Bun

Nu este chiar atât de interesant să scrii sau să citeşti despre Şefii Buni, pentru că ei *obţin* şi *fac*. În cazul lor, rareori putem vorbi de dezastre spectaculoase şi amuzante. Caracterul lor este definit prin empatie şi sunt eminamente realişti, pentru că apreciază complet experienţa altora. Bifă. Adesea sunt negociatori competenţi şi circumspecţi, înţelegând cum percepe situaţia partea cealaltă. De obicei, vor negocia îndrăzneţ, totuşi favorabil pentru toate părţile, când reprezintă interesele angajaţilor lor, clienţilor şi companiei pe care o servesc. Din nou, bifă.

Caracteristica 3: Individ corect şi apreciator
Competenţa corespunzătoare 3: Talentat în rezolvarea disputelor

Prin termenul „apreciator" descriu pe cineva care nu se limitează la recunoştinţă. Pentru mine, adjectivul „apreciator", ca în Investigaţie Apreciativă, înseamnă preţuirea, stimarea şi onorarea a ceea ce insuflă viaţă indivizilor, relaţiilor şi unor companii întregi – practic, căutarea aspectelor pozitive şi productive în sine şi în alţii. Simplu spus, este atitudinea de genul „paharul pe jumătate plin". Dacă face parte din natura cuiva să fie corect şi apreciator, atunci competenţa de negociator va urma cu certitudine. Negocierile bune pot preveni şi bloca dispute şi conflicte. Totuşi, din setul de abilităţi al unui conducător, competenţa de a rezolva conflictele este o componentă mai puternică decât negocierile. Când situaţia ajunge într-un punct de conflict, este esenţială o predispoziţie naturală spre corectitudine şi abilitatea nu numai de a recunoaşte, ci şi de a aprecia cu adevărat puncte de vedere alternative dacă speraţi să lucraţi cu succes cu părţile aflate în dispută.

Şeful Dumnezeu

Şefii Dumnezeu nu sunt deloc precum Dumnezeu. Puterea Superioară pe care o căutăm în procesul de recuperare a Şefului Idiot se referă la corectitudine şi capacitatea de a aprecia. Şefii Dumnezeu nu primesc nicio bifă pentru corectitudine şi apreciere, deoarece sunt „corecţi" doar cu ei înşişi pe seama altora şi în mod sigur se apreciază doar pe sine. Şefilor Dumnezeu le place însă să emită judecăţi. Ei ar putea căpăta o bifă pentru rezolvarea disputelor, ca şi Şefii Idioţi pentru negocieri, mai mult pentru efectul umoristic. Interpretarea rolului lui Solomon şi ameninţarea tăierii pruncului în două este stilul lor. Dar, maniera lor de a rezolva disputele („Tăiaţi-le capetele ambilor!") nu este nici pe departe o abilitate, şi nici motiv de amuzament. Nu primesc bifă.

Şeful Machiavelic

Ca şi Şefii Dumnezeu, Şefii Machiavelici definesc corectitudinea prin ceea ce înseamnă pentru ei. Ei apreciază doar lucrurile care le grăbesc ascensiunea spre vârful piramidei. Nu primesc bifă pentru

corectitudine şi apreciere. Le-aş fi putut acorda o bifă pentru rezolvarea disputelor, pentru multe din motivele amintite la Şefii Dumnezeu – rapiditate şi fermitate în judecată şi execuţie –, dar în cazul Machiavelicilor există un plan ascuns, mult mai hidos. Nu capătă bifă. (Nota autorului: Şefii Dumnezeu şi Şefii Machiavelici sunt frecvent promovaţi în poziţii înalte de autoritate instituţională, pentru că pot să înăbuşe conflictele din faşă şi să-i silească pe oameni să meargă mai departe. Când se ajunge la Şefii Dumnezeu şi Machiavelici, „tehnica buldozer" va fi mult mai adecvată decât „rezolvarea disputelor". Bineînţeles, deşi va fi tolerată şi răsplătită pentru o vreme, tehnica buldozer va duce frecvent la e-mailuri şi/sau telefoane adresate instructorului de cadre de conducere.)

Şeful Sadic

Corectitudinea şi aprecierea nu apar nici măcar ca punctuleţe minuscule pe radarul unui Şef Sadic. Nicio bifă. Dimpotrivă, Şefii Sadici doresc ca oamenii să aibă parte de incorectitudine, deoarece aceasta intensifică durerea pe care o împart ei. Rezolvarea conflictelor şi disputelor este un blestem pentru Şefii Sadici, care iubesc conflictul cu cei mai slabi ca ei, pentru a putea „rezolva" problema cât mai dureros cu putinţă. Nicio bifă.

Şeful Masochist

Şefii Masochişti se feresc de comportamentul corect şi apreciator, pentru că cineva poate fi corect şi apreciator cu ei şi astfel va distruge toată arhitectura eşecului pe care o construiesc cu atâta cazną în jurul lor. Nicio bifă. Şefii Masochişti se dau în vânt după dispute şi conflicte, fiindcă acestea dovedesc existenţa lor disperată. Masochiştii pierd orice dispute sau conflicte în care se trezesc implicaţi. Nu primesc nici a doua bifă.

Şeful Paranoic

Şefii Paranoici cred că singura rezolvare corectă a oricărui conflict este trimiterea în justiţie a celor care conspiră împotriva lor. Asta ar aprecia cu adevărat un Şef Paranoic. Pentru că nu au încredere în nimeni, Şefii Paranoici nu pot primi o bifă care ar arăta că aprecierea şi corectitudinea fac parte dintre caracteristicile lor esenţiale. Nu pot primi bifă nici pentru competenţă în rezolvarea

conflictelor şi disputelor – cel puţin pentru rezolvarea lor în mod realist –, deoarece nu au niciodată încredere în partea cealaltă. Acesta este un defect de caracter sau, cum spunem noi în întâlnirile pentru Recuperarea Idioţilor, o *defensivă de caracter*, şi exclude abilitatea de a rezolva conflicte şi/sau de a trăi potrivit rezoluţiilor convenite.

Şeful Şovăielnic

Şefii Şovăielnici au sentimente, aşa încât pare rezonabil să afirmăm că ar putea avea un simţ puternic al corectitudinii. Poate că tocmai acesta – adăugat incorectitudinii care poate domni în birou – îi frustrează. Ei sunt de asemenea capabili să-i aprecieze pe oameni pentru ceea ce sunt şi pentru contribuţiile lor. Primesc bifă pentru corectitudine şi apreciere, deşi s-ar putea să le camufleze cu abilitate. Şefii Şovăielnici tind să se ferească de confruntări, deoarece acelea sunt apanajul şefilor. Nu obţin a doua bifă.

Şeful Nepregătit

Şefii Nepregătiţi nu sunt mercenari şi maniaci ca Şefii Machiavelici, în ciuda dorinţei pentru putere pe care o împărtăşesc ambele tipuri. Este mai probabil ca Şefii Nepregătiţi să dorească doar conducerea unei zone limitate, cu un număr restrâns de subordonaţi, şi poate că-şi doresc să fie corecţi şi să-şi aprecieze oamenii, atât cât le permite nepregătirea lor. Primesc o bifă de probă. Şefii Nepregătiţi nu sunt competenţi în niciunul dintre aspectele mai subtile ale şefiei. Ei nu pot căpăta o bifă care ar indica existenţa unei abilităţi dezvoltate, deoarece aceasta nu există.

Şeful Amic

Şefii Amici primesc o bifă la caracteristica aprecierii, din respect pentru admiraţia copleşitoare pe care v-o poartă. Şeful Amic va rezolva conflicte şi dispute în favoarea dumneavoastră, pentru a *vă câştiga* bunăvoinţa, indiferent dacă decizia este sau nu corectă, aşa încât aici nu primeşte bifă.

Şeful Idiot

Ignoranţi *über alles*, Şefii Idioţi pot crede că sunt corecţi, dar nu le stă în caracter să ştie cu siguranţă. Pot fi de asemenea

apreciatori, dar cine poate şti ce cred ei că apreciază? Poate că vi se pare că sunt dur cu Şefii Idioţi, şi poate că aşa este, pentru că sunt un I-Şef în recuperare. Pe toată durata vieţii am fost obsedat de corectitudine, de aceea am şi exagerat de multe ori, purtându-mă cu mine şi cu alţii *incorect*. Deşi sunt un I-Şef în recuperare – sau, ca parte din recuperarea mea –, am devenit expert în rezolvarea alternativă a disputelor. Starea actuală? Ne aflăm în perioada de pre-recuperare. Nicio bifă deocamdată.

Şeful Bun

Aşa cum vă aşteptaţi, este în firea Şefului Bun să fie înţelegător şi corect în tot ce face. Acelaşi lucru este valabil şi pentru apreciere. Şefii Buni sunt *buni descoperitori*, aşa cum i-a numit prima dată conferenţiarul motivaţional Zig Ziglar. O bifă fermă pentru ei, la corectitudine şi apreciere. Competenţa în rezolvarea conflictelor este bineştiută pentru Şefii Buni. Ei îşi vor utiliza predilecţiile înnăscute şi înţelegerea echilibrată a corectitudinii, le vor dezvolta şi aplica în mod practic. Şefii Buni obţin o bifă pentru competenţă în rezolvarea disputelor.

Caracteristica 4: Individ sigur pe sine şi responsabil
Competenţa corespunzătoare 4: Talentat în confruntări constructive

În dezbaterea „natură sau educaţie", eu înclin spre educaţie în privinţa siguranţei de sine. Siguranţa este dată de faptul că ştii că ceea ce te aştepţi să se întâmple se va întâmpla în mod foarte probabil şi se bazează mai mult pe experienţă decât pe speranţe, dorinţe, visuri nebuneşti sau noroc. Siguranţa de sine poate face parte din caracterul unui individ, chiar dacă rezultatele în privinţa cărora este sigur nu sunt neapărat cele pe care şi le doreşte.

Cât despre competenţa în arta confruntării constructive, abilitatea de a înfrunta cu talent problemele (noi nu ne înfruntăm cu oamenii!) şi de a păstra principiile mai presus de personalităţi este o competenţă care se învaţă. Printre altele, confruntarea constructivă înseamnă înăbuşirea problemelor din faşă – nu brusc şi stângaci, aşa cum ar face un Şef Dumnezeu sau un Şef Machiavelic,

ci cu abilitate, mereu atenţi la rezultatele cele mai bune pentru majoritatea oamenilor. Atacaţi problemele importante *înainte* ca ele să devină costisitoare. Confruntarea nu este sinonimă cu conflictul, ci dimpotrivă – confruntarea constructivă este modul cel mai bun prin care se evită conflictele. Confruntarea înseamnă pur şi simplu a trata cu ceva sau cineva în mod direct, faţă în faţă. Confruntarea este inevitabilă. Puteţi opta să înfruntaţi o problemă cât timp este încă destul de măruntă pentru a putea fi controlată şi este posibil s-o rezolvaţi, sau să aşteptaţi până nu mai aveţi de ales decât să limitaţi prejudiciile. A aştepta prea mult pentru a ataca unele probleme importante şi comportamente înseamnă a le lăsa să se infecteze şi să puroieze până când este prea târziu, iar confruntarea degenerează în acuzaţii, agresivitate, învinuiri şi veşnic populara activitate corporatistă: căutarea ţapului ispăşitor. Un director eficient recurge la confruntări frecvente şi timpurii. Dacă şeful n-o face, faceţi-o dumneavoastră – sau staţi cu braţele încrucişate şi aşteptaţi declanşarea conflictului.

Şeful Dumnezeu

Probabil că Şefii Dumnezeu vor aprecia să fie numiţi aşa, pentru că, haideţi s-o recunoaştem, când ei răcnesc, lucrurile se pun în mişcare. Aceasta este siguranţa de sine bazată pe experienţă. Nu primesc însă nicio bifă, întrucât nu este un mod *responsabil* de a conduce. Prea este de „modă veche". Siguranţa de sine şi responsabilitatea merg mână în mână, deoarece este mai puţin probabil ca o persoană care acceptă responsabilitate şi este de acord să fie trasă la răspundere pentru acţiunile sale să cadă victimă sau să-i facă pe alţii victimele falsei siguranţe de sine. Nu obţin bifă nici în privinţa confruntării constructive, deoarece confruntările Şefilor Dumnezeu sunt unilaterale. Confruntarea constructivă înseamnă ca toate vocile relevante şi rezonabile să fie ascultate atunci când sunt atacate diverse probleme.

Şeful Machiavelic

Nu confundaţi bravada cu siguranţa de sine. Şefii Machiavelici capătă o bifă pentru siguranţă, dar o pierd la responsabilitate. Nu înţelegeţi greşit: asemenea Şefilor Dumnezeu, ei pot fi extrem de

eficienți în rezolvarea problemelor. Știu, de asemenea, că lucrurile se vor rezolva, la insistențele și ordinele lor, ceea ce le dă o mare siguranță de sine. Dar, cartea mea are scopul de a vă ajuta să supraviețuiți în timp ce lucrați pentru ei și de aceea se aplică partea de responsabilitate. Un individ sigur de sine și responsabil va dezvolta și rafina metodele și tehnicile pentru a face față problemelor dificile astfel încât să-i impulsioneze și să-i încurajeze pe oameni, nu să-i masacreze ca pe niște mieluși nevinovați. Șefii Machiavelici pierd bifa de sub confruntarea constructivă, fiindcă siguranța lor că vor câștiga se bazează pe abilitatea de a-i face pe oameni să piardă.

Șeful Sadic

Șefii Sadici pot părea siguri pe sine și pe abilitățile lor. Prin definiție și experiență, ei ar trebui să aibă siguranța că dețin autoritatea instituțională de a-i face pe oameni să sufere. Dar, la fel ca Șefii Dumnezeu și Șefii Machiavelici, Sadicii pierd din principiu bifa pentru siguranță și responsabilitate. Clădirea siguranței pe comportament abuziv nu înseamnă deloc responsabilitate. Șefii Sadici nu abordează o confruntare constructivă. Afirmația aceasta nu necesită alte explicații, așa că aici nu există bifă.

Șeful Masochist

Șefii Masochiști reprezintă însăși antiteza siguranței de sine, deși pot fi absolut siguri că orice ar face pentru a-și sabota propria carieră va eșua. Declanșatorul este, din nou, responsabilitatea. Sabotajul, ca modalitate de autoîmplinire a unei profeții contrare propriilor interese înseamnă lipsă de responsabilitate pentru orice lider. Șefilor Masochiști le place prea mult abuzul de sine pentru a fi creditați ca persoane sigure și responsabile din fire, sau suficient de competente pentru a înfrunta constructiv probleme dificile. Principiile și tehnicile confruntării constructive pot fi învățate și aplicate cu succes de un Șef Masochist? Da, însă ele n-au fost încă învățate. Nicio bifă.

Șeful Paranoic

Șefii Paranoici sunt încredințați că cineva sau toată lumea caută să le facă rău. Așa ceva nu este doar nerealist, ci și iresponsabil,

ca în cazul Şefului Masochist. Ar putea un Şef Paranoic să înveţe şi să aplice cu succes principiile şi tehnicile confruntării constructive? Din nou, aşa ceva este posibil, dar, fără încrederea pe care Şefii Paranoici nu sunt defel dispuşi s-o extindă mai departe de propriul lor animal de companie – şi chiar şi „încrederea" aceea este reţinută –, este imposibil.

Şeful Şovăielnic

De obicei, Şefii Şovăielnici nu sunt capabili să-şi dezvolte potenţialul latent, din cauza... ei bine, din cauza şovăielii lor. Există totuşi speranţe, deoarece această şovăială se bazează frecvent pe experienţa avută cu un şef rău, dublată de dorinţa lor de a nu fi şi ei şefi răi. În cazul acesta, o experienţă mai bună cu propriul lor şef, în care beneficiază de rezultate bune mulţumită comportamentului şefului bun, va duce la o mai mare încredere în sine şi o mai mare disponibilitate de a ataca problemele constructiv. În acelaşi timp, însă, dacă un Şef Şovăielnic şovăie pur şi simplu pentru că nu vrea responsabilitatea şefiei – vai! – în starea actuală, nu primeşte bifă pentru siguranţă de sine şi nici pentru talent în confruntări constructive.

Şeful Nepregătit

În mod frecvent, Şefii Nepregătiţi sunt siguri pe abilitatea lor de a fi promovaţi, care se poate baza parţial pe responsabilitatea lor. Obţin o bifă. În mod similar, ei sunt destul de motivaţi pentru a deveni mai responsabili prin aplicarea artei confruntării constructive, dar numai când înţeleg felul în care dezvoltarea acestei competenţe îi pregăteşte pentru sarcini mai mari şi mai bune, specifice şefilor. Totuşi, Şefii Nepregătiţi nu sunt de obicei talentaţi în arta confruntării constructive; altfel, ei ar fi extrem de bine pregătiţi să fie şefi.

Şeful Amic

Pentru Şefii Amici, nu există din păcate prea multă siguranţă de sine, decât dacă nu sunteţi dispus să le împrumutaţi o parte din a dumneavoastră. Şefii Amici sunt siguri pe sine numai când sunt cuplaţi la energia şi entuziasmul dumneavoastră. Ei sunt

responsabili atâta timp cât acest lucru nu se suprapune cu prietenia intimă pe care cred că o împart cu dumneavoastră. Nu primesc bifă. Şeful Amic perfect nu se va angaja niciodată în confruntări constructive. Pentru el este prea mult să rişte atacarea oricărei probleme care ar putea necesita o conversaţie dificilă, indiferent cât de constructive şi pozitive ar fi tehnicile, principiile sau rezultatele. Nicio bifă.

Şeful Idiot

Dacă nici Şeful Dumnezeu, nici Şeful Machiavelic nu primesc bife pentru siguranţa de sine, cum aş putea s-o acord unui Şef Idiot, indiferent cât de mult s-ar făli el? Orice siguranţă pe care o demonstrează un Şef Idiot este probabil falsă. Confruntarea constructivă este un proces mult mai comprehensiv şi sofisticat decât „maimuţăreala". Şefii Idioţi pot fi nişte capete seci, totuşi rămân capete, şi este posibil să ardă mai strălucitor în anumite circumstanţe. În starea prezentă însă nu primesc nicio bifă pentru confruntare constructivă.

Şeful Bun

Este întotdeauna plăcut să ajung în partea aceasta din tabel. Siguranţa unui Şef Bun în privinţa responsabilităţilor sale provine din reflectarea cu atenţie asupra experienţelor avute, ceea ce duce la încrederea rezonabilă că lucrurile pe care le aşteaptă se vor întâmpla probabil din nou. În mod inerent, Şefii Buni sunt suficient de responsabili pentru a-şi juca rolul cuvenit, studiind, reflectând şi documentându-se din experienţele trecute. Ca atare, sunt complet responsabili pentru alegerile pe care le fac. Cireaşa de pe tortul lor este faptul că trec dincolo de responsabilitatea personală şi împart responsabilitatea atunci când lucrurile merg prost, indiferent de autorul greşelii. Responsabilitatea şi culpabilitatea fac parte integrantă din confruntarea constructivă. O bifă şi dublă bifă pentru o reală siguranţă de sine bazată pe experienţe reale, şi pentru competenţele şlefuite în timpul studierii şi aplicării confruntării constructive.

Caracteristica 5: Individ grijuliu şi atent
Competenţa corespunzătoare 5: Talentat la ascultarea şi evaluarea nevoilor

Aşa cum a spus cândva Norman Vincent Peale, preot, fondator de revistă şi autorul a zeci de cărţi printre care *Forţa gândirii pozitive*[6]: „Nimănui nu-i pasă cât de multe ştii până când nu ştie cât de mult îţi pasă." Grija şi atenţia nu pot fi învăţate în clasă sau on-line dacă ele nu există deja în caracterul înnăscut al unei persoane. Abilitatea de a asculta şi evalua nevoi poate fi totuşi deprinsă prin tehnici dacă elevul este îndeajuns de motivat. Am întâlnit manageri şi directori executivi care caută ajutor în aceste domenii odată ce înţeleg că deficienţele respective le pot fi obstacole în carieră.

Şeful Dumnezeu

Unii Şefi Dumnezeu cred că dacă răcnesc la fiecare cinci minute „Eşti concediat!" este o dovadă a naturii lor grijulii. Şefii Dumnezeu care continuă să urle la fiecare cinci minute „Eşti concediat!" au abandonat orice pretenţie că ar exista o corelaţie între ei şi o Putere Superioară cu adevărat grijulie. Singura ocazie în care veţi vedea un Şef Dumnezeu atent este atunci când caută pe cineva pe care să-l radă de pe faţa planetei. Nicio bifă pentru grijă şi atenţie. Nici ascultarea nu este o însuşire majoră specifică Şefilor Dumnezeu, întrucât ei cred că propriile lor voci sunt singurele care merită să fie ascultate. Fiind omniscienţi în propria lor minte, nu vor să asculte ideile originale ale nimănui. Una peste alta, abilităţile de ascultare li s-au atrofiat în timp, rămânând într-o stare de involuţie. Unicele nevoi pe care Şefii Dumnezeu le evaluează sunt chiar nevoile lor. Fără bifă în coloana 5.

Şeful Machiavelic

Ca şi Şefii Dumnezeu, Şefii Machiavelici sunt creaturi absorbite de sine, foarte grijulii în privinţa propriilor lor planuri... şi cam atât. Unicele lucruri cărora le acordă atenţie sunt cele pe care le percep ca impedimente în calea ambiţiilor în carieră, sau hăul

---

[6] Ed. Curtea Veche, 2012 (n.trad.).

dintre poziția lor și vârful piramidei proverbiale. În mod interesant, Șefii Machiavelici sunt ascultători talentați. Ei sunt foarte atenți la orice semnale și mesaje verbale și nonverbale care au impact direct asupra ascensiunii lor. Lipsa de interes față de nevoile altora descalifică abilitățile foarte dezvoltate de ascultare ale Machiavelicului. Nicio bifă.

Șeful Sadic

Șefii Sadici nu pot fi confundați cu persoanele grijulii, indiferent cât de vag ați putea defini „grijuliu". Ei sunt pisici cărora le place să chinuiască șoriceii pentru propria lor distracție. Este îndoielnic că vom putea spune vreodată despre o mâță care se joacă cu un șoarece că este grijulie cu rozătorul. Atenția Sadicului este la fel de maniacă, în sensul că slujește doar eforturilor șefului de a-l tortura pe subordonat. Nicio bifă. Șefii Sadici sunt interesați doar de gemetele și lamentările care indică durere, dar *nu aud* plânsetele celor care suferă cu adevărat. Același lucru se poate spune și despre abilitățile lor de evaluare, pe care le folosesc de obicei numai în scopul planificării durerilor. Nicio bifă.

Șeful Masochist

Nu înseamnă neapărat că Șefii Masochiști nu sunt grijulii și atenți doar pentru că se simt bine atunci când își prezic propriul eșec (și chiar participă activ la realizarea lui). Deși propriile lor eșecuri îi obsedează, nu ezită să plece o ureche grijulie și atentă spre alții. Din acest motiv pot fi buni ascultători și mentori pentru subordonații lor. *Doar pentru că propria mea carieră este un dezastru complet și cumplit*, gândește Șeful Masochist, *asta nu înseamnă că și a ta trebuie să fie la fel.* Așa cum am menționat în capitolul 2, Șeful Masochist manifestă frecvent dorința intensă ca subordonații și/sau colegii lui să aibă succes, astfel încât propria lui carieră să fie, prin comparație, stânjenitoare. Bife pentru capacitatea lui de a fi atent, de a asculta, de a evalua și de a se îngriji efectiv de nevoile altora.

Șeful Paranoic

Asemenea Șefilor Dumnezeu, Machiavelici și Sadici, Șefii Paranoici sunt absorbiți fără speranță de propriile lor probleme (sau

de ceea ce-şi imaginează că sunt probleme). Nu primesc nicio bifă pentru grijă şi atenţie. Este Şeful Paranoic un ascultător atent? Da, printre cei mai buni, însă ascultarea are în cazul lui scopuri pur defensive. Acelaşi lucru este valabil şi pentru evaluare. Şefii Paranoici excelează în evaluarea pericolelor cu care se confruntă – sau aşa cred ei. Deoarece conspiraţiile de care se tem atât de mult există doar în imaginaţia lor, capacitatea de evaluare corectă le este diminuată. Nu obţin nicio bifă. (Uneori, un Şef Paranoic îşi va epuiza angajaţii în asemenea măsură, încât aceştia vor face chetă pentru a plăti un grup de ninja să se furişeze şi să-l asasineze, doar pentru a termina o dată pentru totdeauna!)

Şeful Şovăielnic

Şefilor Şovăielnici le poate păsa de nevoile altora, în aceeaşi măsură ca de nevoile lor personale. Acesta poate fi motivul major pentru care ei şovăie să devină şefi. Problema lor principală este ezitarea de a-şi exercita aceste însuşiri de teamă să nu-şi încurajeze superiorii să le acorde responsabilităţi suplimentare. Deşi Şefului Şovăielnic îi pasă de cei din jur, nu este apt să fie atent. Dacă ar fi, *ar dori* să fie şef. În mod similar, dacă Şeful Şovăielnic ar fi un ascultător talentat şi expert în evaluarea nevoilor, ar dori probabil să ocupe fotoliul şefului unde asemenea însuşiri sunt nu numai cerute, ci şi productive. Nicio bifă.

Şeful Nepregătit

Am sugerat deja că dorinţa intensă a Şefilor Nepregătiţi de *a fi* şefi poate fi exploatată pentru a-i motiva să înveţe şi să aplice comportamente de Şefi Buni în interesul de a rămâne şefi şi de a promova ierarhic. Ca atare, ei pot fi instruiţi. În situaţia dată însă, Şefii Nepregătiţi nu sunt de obicei promovaţi datorită grijii şi atenţiei de care dau dovadă, ci pentru că produc rezultate – ceea ce este bine, dar nu-i neapărat o indicaţie a grijii sau atenţiei. Şefii Nepregătiţi au potenţialul de a asculta eficient şi de a evalua nevoi individuale şi corporatiste, dacă în felul acesta îşi vor construi o platformă pentru a-şi putea asuma responsabilităţi extinse de şefie. În starea actuală, nu asta i-a promovat, cât mai degrabă simpla dorinţă de a pune mâna pe biroul de şef. Nicio bifă.

Şeful Amic

Nu-i greu să acord o bifă Şefilor Amici pentru grija şi atenţia lor caracteristice. De fapt, grija şi atenţia sunt însuşiri naturale pe care le utilizează excesiv. Şefii Amici s-au abătut uşor de la direcţia lor în tentativa nu numai de a vă studia, ci şi de a deveni una cu dumneavoastră. Ei capătă o bifă pentru grijă şi atenţie, dar aceasta se datorează exclusiv motivelor amintite mai devreme. Şefii Amici pot fi ascultători talentaţi, totuşi ce ascultă ei? Probabil nevoile dumneavoastră, pentru a le putea împlini şi, în felul acesta, a vă cumpăra prietenia. O fundaţie cam şubredă pentru ascultarea şi evaluarea nevoilor, însă comportamentul există, şi poate fi şlefuit prin instruire şi învăţare. O bifă provizorie.

Şeful Idiot

Eterna incompetenţă a I-Şefilor face imposibil să ne putem bizui pe ei pentru grijă sau atenţie acordată nevoilor altora. Nimic vicios, ilegal sau premeditat aici – nici din partea I-Şefului, nici din partea mea. I-Şefii pur şi simplu nu înţeleg, iar dacă ajung să înţeleagă vreodată, vor uita până mâine la aceeaşi oră. Nu primesc bife nici pentru competenţele ascultării active şi evaluării nevoilor. Ei pot învăţa abilităţile de ascultare activă şi complexităţile evaluării nevoilor, deşi acestea aparţin dobândirii talentelor, învăţării şi dezvoltării pe toată durata ciclului de viaţă al angajatului. Starea curentă însă este *Idiotenburg*. Nicio bifă.

Şeful Bun

Şefii Buni sunt înzestraţi în mod înnăscut cu o natură grijulie. Ei vor fi nerăbdători să-şi dezvolte talentul de a asculta eficient şi afectiv, care se traduce prin metode iscusite de a auzi tot ce încearcă să spună alţii şi de a percepe emoţiile care se ascund în spatele remarcilor. Pentru această aptitudine este nevoie de atenţie, ceea ce Şefii Buni deţin. Atenţi şi înţelepţi, ei ascultă cu atenţie şi evaluează cine este şi cine nu este util dezvoltării companiei şi se străduiesc să-i transforme din simpli practicanţi în maeştri autentici. Ambele bife pentru Şefii Buni.

Caracteristica 6: Individ deschis şi transparent
Competenţa corespunzătoare 6: Talentat în comunicare

Nu v-ar plăcea să trataţi cu un agent imobiliar deschis şi transparent? Cu un mecanic auto? Nu v-ar plăcea să fiţi căsătorit(ă) cu o persoană deschisă şi transparentă? Nu v-ar plăcea să lucraţi pentru o asemenea persoană? Toate acestea sunt întrebări retorice, care implică onestitate. Când se ajunge la caracteristici imposibile de dobândit în Universitatea Corporatistă, onestitatea se află aproape de vârful listei. La fel ca onestitatea, moralitatea şi chiar etica nu pot fi impuse angajaţilor recenţi sau aflaţi într-un proces de asimilare. Dacă structura morală sau etică a unui individ este instabilă atunci când intră în companie, ea va continua, probabil, să fie instabilă sau chiar să se deterioreze în timp, şi nicio învăţătură desprinsă din cărţi nu va fi utilă în această privinţă. Pot fi de ajutor ameninţările de întemniţare, tortura fizică, confiscarea aparatelor pentru jocuri digitale sau altă modificare a comportamentului de aversiune, însă caracterul unui om este stabilit cu mult înainte de a vă apărea în prag ca şef, angajat, coleg, vânzător sau client. Atenţie: persoanele necinstite, imorale şi lipsite de etică pot fi comunicatori remarcabil de talentaţi.

Şeful Dumnezeu

Da, Şefilor Dumnezeu le place să împărtăşească informaţii. „Eşti concediat!" sau „Nu sunt mulţumit" sunt informaţii pe care le rostesc frecvent. *Nu sunt mulţumit* sunt trei cuvinte încărcate cu subtext şi multiple înţelesuri. Când este rostită de un Şef Dumnezeu, expresia „Nu sunt mulţumit" se traduce aproximativ prin „Tu şi toţi cei de pe continentul acesta veţi avea parte de o lecţie, prin bunăvoinţa mâniei divine". Şefii Dumnezeu tind să fie deschişi şi transparenţi, deoarece nu cred că au inamici naturali. O bifă. Şefilor Dumnezeu le place să-şi audă glasurile răsunând prin munţii, văile şi canioanele tărâmului lor de activitate. Trebuie totuşi să existe o componentă de ascultare şi un factor de sensibilitate, ca să nu mai amintesc de utilizarea comunicării pentru avansarea strategică a cauzei companiei. Nu este cazul pentru un Şef Dumnezeu. Nu obţin a doua bifă.

Şeful Machiavelic

Şefilor Machiavelici le place să nu dezvăluie informaţii şi să lucreze sub acoperire. Sunt comunicatori talentaţi şi transmit mesajele într-o modalitate convingătoare şi memorabilă. Lecţiile predate de ei nu sunt repede uitate. Poate că vă aflaţi într-o şedinţă şi vă vedeţi de propriile dumneavoastră afaceri, când, plecând ochii, vă zăriţi ceasul Rolex pe încheietura unei mâini retezate, care se află pe masa de conferinţe în faţa dumneavoastră. *Ăsta seamănă cu ceasul meu*, vă spuneţi. *Dacă mă gândesc bine, seamănă cu încheietura şi mâna mea.* În mod evident, aţi spus sau aţi făcut ceva ce Şeful Machiavelic a considerat că este în detrimentul planurilor sale. Concluzie: nu veţi mai face sau zice asta, atâta timp cât mai aveţi un membru care poate fi retezat. O comunicare eficientă înseamnă mai mult decât claritatea mesajului. Dacă n-ar fi aşa, Şeful Dumnezeu ar fi câştigat o bifă pentru talent în comunicare.

Şeful Sadic

Şefilor Sadici (uneori Şefi Tirani, aşa cum au fost descrişi în capitolul 2) nu li s-a acordat o bifă pentru deschidere şi transparenţă, deşi intenţiile lor sunt destul de transparente. Ascunderea informaţiilor esenţiale de subordonaţii lor îi determină adesea pe aceştia să se arunce în gol de pe stânci înalte ori să intre în elicele avioanelor... spre marele amuzament al Şefului Sadic. Şefii Sadici tratează informaţiile ca pe o marfă pe care o folosesc în organizarea suferinţei. Nicio bifă. Nu poţi conta pe Şefii Sadici să comunice deschis, pentru că nu o fac decât atunci când doresc. Pentru ei ar fi o dezamăgire uriaşă dacă victimele lor n-ar fi conştiente de discrepanţa de putere pe care o exploatează. Nici în acest caz, claritatea în sine a mesajului nu câştigă o bifă pentru talent în comunicare.

Şeful Masochist

Şefii Masochişti împărtăşesc cât mai mult posibil din perspectiva lor deformată şi de aceea câştigă o bifă pentru deschidere şi transparenţă. Nu numai că împart în mod natural informaţii despre circumstanţele lor catastrofice, dar o fac *la nesfârşit*. Nu sunt însă nici pe departe comunicatori talentaţi, ci pot fi comunicatori

stângaci. Întrucât majoritatea formelor de viaţă bazate pe carbon nu recurg în mod înnăscut la suferinţe autoinduse sau la eşecul personal, delirurile Şefului Masochist despre faptul că este un ratat şi că merită să fie pedepsit îi determină pe oameni să pălească, să-şi încrunte frunţile, să clatine din capete şi să bolborosească „Poftim?". Nu se acordă nicio bifă pentru talent în comunicare Şefilor Masochişti.

Şeful Paranoic

În contrast evident cu Şefii Masochişti, Şefii Paranoici nu sunt predispuşi în mod natural spre deschidere sau onestitate, din cauza numeroaselor feluri în care informaţiile ajunse în mâini greşite se pot întoarce împotriva lor. Pentru Şeful Paranoic, orice alte mâini decât ale sale sunt vinovate până la proba contrarie, ceea ce este imposibil. Nicio bifă pentru trăsătura naturală de a fi deschişi şi oneşti. Nu capătă bifă nici pentru talent în comunicare. Poate pentru că viziunea şi opinia despre lume a Şefului Paranoic sunt atât de distorsionate, încât nimănui nu pare să-i pese dacă el comunică eficient. Majoritatea oamenilor ar prefera ca un Şef Paranoic să fie mut.

Şeful Şovăielnic

Şefii Şovăielnici sunt capabili să fie deschişi şi transparenţi, dar în realitate cazurile acestea sunt foarte rare. Dacă îi întrebaţi despre ceva ce-i interesează, vă vor împărtăşi informaţii toată ziua. Ei nu doresc să vorbească însă despre rolul şefului, despre rezolvarea problemelor oamenilor şi despre management în general. „Lăsaţi-mă în pace" nu sună teribil de deschis şi transparent. Şefii Şovăielnici nu primesc bifă aici, şi nici pentru talent în comunicare. În starea lor actuală, talentul în comunicare nu înseamnă mare lucru, fiindcă nu sunt înzestraţi de la natură să împărtăşească informaţii despre anumite aspecte, aşa cum ar trebui să facă toţi şefii.

Şeful Nepregătit

În general, Şefii Nepregătiţi sunt deschişi şi transparenţi şi capătă o bifă pentru asta. Ei nu văd niciun motiv pentru a-şi ascunde ambiţia şi deseori vor vorbi deschis despre calificările lor pentru poziţii de vârf ale autorităţii corporatiste. Din păcate,

informațiile pe care le împărtășesc sunt adesea incorecte – cel puțin, când este vorba despre șefi. Șefii Nepregătiți împărtășesc informații, ba chiar vorbesc pompos despre lucruri pe care ar fi mai bine să nu le împărtășească. Nu au talent în comunicare. Nicio bifă. Cândva, un om înțelept a spus: „Optez să nu vorbesc, decât dacă spusele mele vor fi o îmbunătățire a tăcerii." Un sfat excelent mai ales pentru Șefii Șovăielnici, Idioți și Amici.

Șeful Amic

Șefii Amici suferă de incontinență verbală. De aceea, primesc o bifă pentru deschidere și transparență. Ei tind să vorbească doar despre probleme sociale, pentru că numai la asta se gândesc. Este greu de stabilit dacă sunt comunicatori talentați. Se poate spune că fac tot posibilul de a-i prinde pe alții în conversații care nu se mai sfârșesc, ascultă cu atenție și oferă feedback. Dacă competența în comunicare s-ar baza exclusiv pe intenție, o bifă pentru Șeful Amic ar fi evidentă. Dar un comunicator talentat este atent la planurile și sentimentele celorlalți participanți la conversație. Nevoia de afecțiune pentru care Șefii Amici sunt faimoși îi poate face orbi la ce este important pentru „prietenul lor cel mai bun". Nu obțin nicio bifă pentru talent în comunicare.

Șeful Idiot

Șefii Idioți pot fi aproape la fel de vorbăreți ca Șefii Amici. Dacă îi dați însă unui I-Șef un elastic cu care să se joace, el nu-l poate întinde și vorbi în același timp, de aceea va tăcea până se va plictisi și va reîncepe să vorbească. Nu trebuie uitat că I-Șefii sunt capabili să joace solitaire în gândirea de grup[7]. Li se acordă o bifă pentru deschidere și transparență. Nu sunt comunicatori talentați. Printre numeroasele lucruri pe care le împărtășesc în drumul spre câștigarea bifei anterioare, sunt uneori foarte corecți. Este analogia cu ceasul defect care arată ora exactă de două ori pe zi. Indiferent

[7] Gândirea de grup este tipul de gândire manifestat de membrii unui grup care doresc să ajungă la consens și să reducă șansele unui conflict fără să testeze, să discute și să analizeze critic ideile expuse (n.trad.).

dacă se datorează purei coincidenţe sau unei explozii trecătoare de sclipire, momentele acelea pot fi periculoase, deoarece majoritatea oamenilor presupun că nimic din ce iese din gura unui Idiot nu prezintă încredere – chiar dacă nu-i aşa. I-Şeful nu primeşte bifă pentru talent în comunicare.

Şeful Bun

Şefii Buni tind să fie buni pe toată linia. Ei înţeleg cât de important este să fie deschişi şi transparenţi şi n-au niciun motiv să nu fie ca atare. Sunt extrem de conştienţi de valoarea pe care o are încrederea şi realizează în mod metodic lucruri care inspiră credibilitate. Absenţa secretelor şi a şuşotelilor în culise ori pe la spate joacă un rol important în credibilitatea lor. Şefii Buni îi informează pe oameni. Ei percep valoarea relativă a oamenilor informaţi, comparativ cu a celor neinformaţi. Această problemă de caracter a deschiderii şi transparenţei poate rezulta din integritatea lor inerentă şi simţul empatiei. Tot aşa cum le place să fie ţinuţi la curent cu informaţiile, îşi extind în mod natural bunăvoinţa faţă de alţii, pentru a menţine o concordanţă credibilă între convingerile şi acţiunile lor. Se acordă bife Şefilor Buni pentru dorinţa lor de a fi deschişi şi transparenţi şi pentru talentul în comunicare.

Caracteristica 7: Individ cu gândire clară şi preocupat de viitor
Competenţa corespunzătoare 7: Planificator strategic, logic

Competenţele în conducerea corporatistă se ocupă frecvent de strategii, aşa cum este firesc. Şefii cu abilităţi şi/sau acreditări discutabile se comportă adesea defectuos când trebuie să dea dovadă de o gândire clară, de un bun raţionament şi formularea unei viziuni de viitor. Nu-i de mirare că subordonaţii, dar şi alţii, sunt frustraţi din cauza lor. O gândire limpede sugerează conştientizarea momentului în contextul experienţelor din trecut şi a posibilităţilor viitoare. Dintre calităţile pentru care sunt plătiţi managerii şi directorii executivi, gândirea clară şi gândirea anticipativă se află aproape de vârful listei. Preocuparea pentru viitor este în mod clar de aşteptat din partea unui director executiv. A fi mereu în situaţia de a reacţiona (în faţa unor situaţii sau persoane) este rezultatul

nerealizării şi neimplementării unei strategii. Când se întâmplă aşa, angajaţii sunt cei care plătesc adesea pentru păcatele liderilor lor. Lucrul cu superiorii ar trebui să includă ajutorul acordat şefului dumneavoastră pentru planificarea viitorului, deoarece, dacă el n-o face, veţi sfârşi muncind peste orele de program pentru a completa diferenţa.

Şeful Dumnezeu

Şefii Dumnezeu se gândesc mereu la prezent, dar chiar şi atunci ei se gândesc exclusiv la recompensarea lor personală şi imediată. Nu capătă nicio bifă în privinţa gândirii clare (la urma urmelor, se amăgesc singuri) şi cu certitudine nici în privinţa implicaţiilor viitoare ale acţiunilor lor. Acest tip de şef care se amăgeşte singur nu poate primi bifă nici pentru că ar fi un strateg raţional, versat în procese creatoare şi inovatoare şi aplicaţii strategice. Şefii Dumnezeu sunt prea miopi pentru a oferi o descriere corectă a ceea ce există, cu atât mai puţin pentru a contempla „ce-ar fi dacă?". Ei cred realmente că dacă în viitor va apărea o necesitate, atunci n-are rost să fie planificată de acum. Şeful Dumnezeu va porunci pur şi simplu materializarea sa la momentul respectiv.

Şeful Machiavelic

Şefii Machiavelici au o viziune foarte clară asupra stării viitoare a carierei lor şi a companiei: Machiavelicul în vârf, compania dedesubt. Deşi este posibil ca aceasta să nu fie viziunea asupra viitorului la care să mai subscrie altcineva din companie, Şeful Machiavelic gândeşte cu certitudine clar şi preocupat de viitor. Bifă. Deşi Machiavelicii se numără printre cei mai talentaţi strategi şi planificatori pe care vi-i puteţi imagina, strategiile lor sunt egocentrice şi nu pot fi considerate ca „logice" în contextul corporatist. Pentru Şefii Machiavelici, succesul personal (nu al companiei) este *singurul* lucru care contează. Nicio bifă.

Şeful Sadic

Şefii Sadici au o gândire clară. Faptul că ei pot evalua cu luciditate starea prezentă şi pot construi un facsimil rezonabil al viitorului este dovada că au claritate în viziune, deşi prin

intermediul unei lentile nebune. Şefii Sadici tind să-şi demonstreze loviturile planificate strategic prin inventarea şi aplicarea unor noi tehnici de tortură, îmbunătăţite. O dată în plus, nu este ceea ce aş numi strategie „logică". În ciuda viziunii lor creative şi inovatoare despre viitor, şi în ciuda planificării strategice generale, Şefii Sadici nu primesc bifă în coloana planificării strategice.

Şeful Masochist

Spre deosebire de omologii lor Sadici, Şefii Masochişti au o percepţie deformată despre ce şi cine îi ameninţă, motiv pentru care este greu să primească o bifă în coloana gândirii clare şi a preocupării pentru viitor. Nicio bifă pentru claritate. Presupun că le putem acorda o bifă pentru abilitatea atât de a-şi planifica, cât şi de a implementa scenariul dezastrului propriei lor cariere. Ei pierd totuşi bifa respectivă, deoarece întreaga premisă este o fantezie. Deşi eşecul pe care Şeful Masochist îl anticipează se împlineşte în mod frecvent, acesta nu este rezultatul planificării strategice, cât al unei atitudini defetiste din partea Masochistului.

Şeful Paranoic

Şefii Paranoici nu au din fire o gândire clară, nu sunt capabili de discernământ realist pe moment atunci când reflectă asupra trecutului sau contemplă viitorul. Ei consideră că toţi sunt porniţi să le dorească răul, nu neapărat pentru că *ar merita* asta, aşa cum crede Şeful Masochist, ci pentru că... ei bine, pentru că toţi *sunt porniţi să le dorească răul.* Paranoia lor poate deveni o profeţie autoîmplinită, deoarece, până la urmă, toţi se vor plictisi de ea şi vor contribui la o chetă pentru a finanţa „lovitura" ninja amintită mai devreme. Şefilor Paranoici nu li se poate acorda o bifă pentru gândire clară, în ciuda preocupării lor pentru viitor. Întrucât sunt un soi de supravieţuitori, Şefii Paranoici par mereu în defensivă şi de fapt nu au nevoie să atribuie motivaţii altora pentru că ar dori să-i atace. Ei cred pur şi simplu că absolut toată lumea doreşte să-i atace. Aşa ceva nu este strategic. Nu capătă bifă.

Şeful Şovăielnic

Se poate susţine că Şefii Şovăielnici au o opinie foarte clară asupra stării prezente, că-şi înţeleg trecutul (şi-i duc dorul) şi că

dovedesc un grad de flexibilitate în privința contemplării viitorului. Şefi Şovăielnici nu doresc să accepte promovarea pentru că ar putea sfârşi prin a fi şefi groaznici, aşa ca cei pe care i-au avut poate în trecut. Le acord o bifă pentru abilitatea înnăscută de a gândi clar în prezent şi în viitor, chiar dacă gândurile lor nu sunt plăcute. Eschivarea are întotdeauna o natură strategică, din cauza celor ce *se pot întâmpla*. Strategia lor de a evita responsabilitățile de lider nu este neapărat ceea ce doreşte compania din partea lor şi, ca atare, nu este înțeleaptă. Lipsa de înțelepciune sau beneficiul final al companiei îl costă pe Şeful Şovăielnic o bifă pentru planificare strategică.

Şeful Nepregătit

În timp ce Şeful Şovăielnic are poate unele motive logice de a fi suspicios față de calitatea de şef, Şeful Nepregătit tinde să treacă cu vederea şi/sau să ignore neajunsurile potențiale ale şefilor lipsiți de abilități. Şefii Şovăielnici ştiu că uneori oamenii au motive justificabile pentru „şeficid" şi, în cazuri extreme, niciun juriu din lume nu-i va condamna. Şefii Nepregătiți presupun că ei vor fi acceptați ca şefi, bazându-se exclusiv pe autoritatea instituțională care le-a fost recent acordată şi pe dorința lor pură de a fi şefi. Aceasta nu este gândire clară. Nicio bifă. Dacă ar fi buni strategi, Şefii Nepregătiți s-ar fi gândit că au nevoie de abilități de lideri şi ar fi dobândit unele. Nicio bifă.

Şeful Amic

Şefii Amici nu au noroc pe frontul gândirii clare şi al preocupării pentru viitor cam din aceleaşi motive ca Şefii Dumnezeu, Masochişti, Paranoici şi Nepregătiți. Nevoia uriaşă de socializare care joacă un rol esențial la Şeful Amic face ca dinamica relațională să fie o putere prea uzitată. Uzitată în sensul de *excesiv*. Şefii Amici nu pot absolvi testul clarității naturale de gândire şi al oportunității unei viziuni asupra viitorului în contextul şefiei. Nicio bifă. Din păcate, creativitatea şi inovația pe care Şeful Amic le va investi în planificarea apropiatelor sărbători la dumneavoastră acasă nu vor satisface pragul stării curente necesar obținerii unei bife pentru planificare strategică.

Şeful Idiot

I-Şefii pot vedea oamenii şi situaţiile în mod clar numai dacă-i băgaţi cu nasurile în ele, tot aşa cum învăţaţi căţeluşii să nu facă murdărie în casă. Din păcate, pentru majoritatea angajaţilor, băgarea nasului şefului lor în orice este o irosire dezagreabilă de timp şi de energie, mai ales dacă I-Şeful nu face legătura între experienţa nedorită şi noul comportament dorit. Nicio bifă pentru el în privinţa gândirii clare sau a preocupării pentru viitor. Chiar dacă a fost bine instruit pentru a efectua toate mişcările specifice planificării strategice, este mai degrabă improbabil ca un I-Şef să înţeleagă motivul pentru care face ceea ce face. Altfel spus, a vă aştepta ca un I-Şef să aducă o contribuţie valoroasă la planificarea strategică este ca şi cum i-aţi cere Idiotului satului să efectueze o operaţie de vezică biliară utilizând doar cuţitele din plastic din cel mai apropiat local fast-food. Nici cunoştinţele şi nici instrumentele nu vor fi adecvate sarcinii. Nicio bifă.

Şeful Bun

Şefii Buni deţin *know-how-ul* şi instrumentele pe care nu le au I-Şefii. Dacă dintr-un motiv sau altul, ei nu au la îndemână nici cunoştinţele şi nici instrumentele respective, le vor găsi. Şefii Buni sunt din fire capabili şi atraşi de gândirea clară care ţine seama de implicaţiile viitoare şi de precedentul istoric al ideilor care sunt examinate în prezent. Ei vor ca gândirea să le fie clară, realistă şi utilă. Primesc o bifă. Şefii Buni examinează în mod firesc atât „ce este?", cât şi „ce ar fi dacă?" şi ar trebui calificaţi drept arhitecţi ai planului strategic de majoritatea realizatorilor de politici corporatiste. Altă bifă în dreptul lor pentru gândire strategică şi planificare.

Caracteristica 8: Individ cu înclinaţii tehnice
Competenţa corespunzătoare 8: Talentat la implementare şi execuţie

Optez pentru expresia *înclinaţii tehnice* pentru a le oferi tuturor aceleaşi şanse. *Abilităţi tehnice* pare să-i favorizeze în mod disproporţionat pe cei pasionaţi de tehnică. Abilităţile tehnice pot fi caracteristica specifică a unei generaţii. Nepotul meu în vârstă

de 14 ani, Charlie, a uitat despre scriere de cod, procesare digitală şi migrare interplatforme mai multe decât a învăţat CEO-ul lui Intel de la începutul secolului şi până acum. Poate că exagerez, dar nu prea mult. Puştiul îşi adaptează hardware-ul vechi pentru a rula software de jocuri nepublicat, pe care l-a scris el şi cu prietenii lui şi pentru care încă n-a fost inventat un hardware. Nepotul meu este de asemenea versat în aplicaţii şi execuţie la un nivel despre care nu mă simt calificat să scriu. Dacă ceva trebuie făcut, ei îl fac. Să vedem cum se aplică aceste caracteristici la tipurile de şefi.

Şeful Dumnezeu

În majoritatea posturilor se cer abilităţi tehnice de bază. Prin termenul *tehnic*, mă refer la tot ce se încadrează în domeniul emisferei cerebrale stângi: comunicaţii digitale şi procesare, fizică, matematică, teoria jocurilor, genul acesta de lucruri. Chestii de *geeks*. Şefii Dumnezeu sunt Şefi Dumnezeu pentru că pot urla mai puternic decât oricine. Poate că şi-au dezvoltat talentul la urlat pentru a compensa lipsa înnăscută de pasiune sau talent pentru aspectele tehnice. Chiar dacă şi unii experţi în tehnică pot urla, Şefii Dumnezeu nu capătă nicio bifă aici. În general, ei nu deţin competenţa pentru implementare şi execuţie de mare talent pe care o cer altora. Faptul că sunt incompetenţi când vine vorba de implementare şi execuţie explică, în parte, de ce sunt atât de irascibili. Urletele reprezintă un indicator destul de sigur că Şeful Dumnezeu cere ceva ce nu este capabil să realizeze el însuşi. Nicio bifă pentru competenţă.

Şeful Machiavelic

Nici Şefii Machiavelici nu au înclinaţie spre partea tehnică. Dacă ar avea, probabil că ar „sparge" baza de date a corporaţiei şi s-ar reintitula CEO. De ce să te mai oboseşti să lupţi pentru a urca treptele ierarhiei? Şefii Machiavelici pot fi impulsionaţi să înveţe doar cum să aplice şi să execute cunoştinţele deprinse, atât la propriu, cât şi la figurat. Implementarea şi execuţia sunt muchiile gemene ale Stiletului Machiavelicului. Machiavelicii pot produce rezultate, chiar dacă nu în beneficiul unui leadership de calitate, şi trebuie să fiţi atent la instinctul lor letal. Dacă aveţi o misiune

secretă, care trebuie „executată" cu maximă intoleranţă, angajaţi un Machiavelic şi înmânaţi-i un cec.

Şeful Sadic

Şefii Sadici pot avea abilităţi tehnice naturale, dar este greu de spus că înclinaţiile tehnice ar fi o regulă generală în cazul lor. După experienţa mea, nu. Precum omologii lor Machiavelici, Şefii Sadici sunt foarte talentaţi la implementare şi execuţie, deşi din motive diferite. Pentru Machiavelic, durerea nu are caracter personal şi nu durează mai mult decât trebuie pentru a transmite mesajul. Şefii Sadici vor lovi în mod repetat pentru a provoca durere şi suferinţă continue şi eterne. Deşi cartea de faţă se referă în esenţă la leadershipul de calitate şi la subordonaţi de o valoare superioară, ea recurge de asemenea la satiră şi sacrilegiu. Sunt ispitit să le acord Şefilor Sadici bile albe (şi o bifă) pentru competenţa în implementare şi execuţie. Păcat că rezultatele pe care le obţin nu au mai multă motivaţie altruistă.

Şeful Masochist

Nu ar fi ieşit din comun ca Şefii Masochişti să fie talentaţi de la natură la tehnologie şi de aceea capătă o bifă pentru înclinaţii tehnice bazate pe inteligenţa lor superioară. Există desigur şi Masochişti cu inteligenţă mai redusă, dar aceştia sunt rareori promovaţi ca şefi. Atribui aici o bifă, pentru că Şefii Masochişti contribuie frecvent cu realizări tehnice în cadrul companiilor lor. Ei ocupă de asemenea o poziţie de vârf la implementare şi execuţie. Problema lor este tendinţa de a-şi sabota propriile realizări. Se cunosc Şefi Masochişti care au venit cu materiale sclipitoare la o şedinţă, au ascultat pe altcineva prezentând ceva comparabil şi au preferat să-şi rupă propriile hârtii pe sub masă decât să le prezinte. Bifa de aici presupune că nu toate realizările lor superioare sunt sabotate sau distruse, ci ajung să fie implementate şi executate.

Şeful Paranoic

Şefii Paranoici sunt deseori pricepuţi la tehnologie, însă obişnuiesc să-şi utilizeze aceste înclinaţii pentru a-i supraveghea şi prinde în cursă pe complotişti. Deoarece nu există complotişti, Şefii Paranoici tind să irosească foarte mult timp şi expertiză tehnică

luptându-se cu morile de vânt (tehnologic vorbind). Merită totuşi o bifă pentru înclinaţiile înnăscute pentru tehnologie şi pentru felul cum o îmbrăţişează. Merită de asemenea o bifă pentru competenţa în implementare şi execuţie. Dacă lucrează la un proiect pentru securitatea corporatistă, probabil că vor elabora cele mai sclipitoare informaţii secrete pe care vi le puteţi imagina. Dacă veţi dori vreodată un raport cu adevărat comprehensiv despre rivalii în afaceri, ajunge să-i spuneţi Şefului Paranoic că rivalii au declanşat o misiune secretă pentru a obţine destituirea sa. Va dirija într-acolo toate resursele de care dispune.

Şeful Şovăielnic

Puternica înclinaţie spre tehnologie şi inteligenţa sunt, de multe ori, motivele pentru care Şefului Şovăielnic i se cere să fie şef; este adesea extrem de inteligent în privinţa tehnologiei. Spre deosebire de Şefii Nepregătiţi, Şefii Şovăielnici sunt îndeajuns de inteligenţi pentru a înţelege că acest talent natural nu-i califică pentru funcţia de a conduce oameni. Primesc totuşi o bifă pentru înclinaţiile lor tehnice. În starea curentă ei sunt de asemenea pricepuţi la implementare şi execuţie, şi acesta este frecvent motivul pentru care sunt supuşi presiunilor de a accepta poziţii de şef. Tot aşa cum lui Marshall Goldsmith îi place să ne reamintească faptul că ceea ce ne-a adus aici nu ne va duce neapărat mai departe (sau cam aşa ceva), este important să înţelegem că Şefii Şovăielnici sunt adesea cei care-şi frânează propria lor ascensiune. Ei primesc o bifă pentru competenţă – s-ar putea spune chiar măiestrie – în implementare şi execuţie.

Şeful Nepregătit

Şefii Nepregătiţi pot fi, şi adesea sunt, talentaţi din punct de vedere tehnic. Pe această pricepere tehnologică se bazează credinţa lor că sunt pregătiţi pentru management, deşi specializarea tehnică în sine nu este asociată abilităţii de a-i conduce pe alţii. Şi mai rău este atunci când strategii companiei, în majoritatea cazurilor experţi tehnici seniori care au ajuns la aceeaşi concluzie despre ei înşişi, promovează şefi talentaţi tehnic, dar nepregătiţi, pentru a avea în preajmă pe cineva compatibil. Se acordă Şefului Nepregătit o bifă pentru talent tehnic, deşi acesta poate fi utilizat ca unic

criteriu pentru promovare, ceea ce înseamnă miopie. Şeful Nepregătit aproape că ar putea căpăta o bifă pentru competenţă în implementare şi execuţie – ca unic colaborator. Însă simplul fapt că poate să implementeze şi să execute de unul singur nu înseamnă că este pregătit să fie şef. Nicio bifă.

Şeful Amic

Şefii Amici pot să câştige o bifă pentru înclinaţii tehnice. Sunt îndeajuns de inteligenţi şi de obicei excelenţi practicanţi ai jocurilor video şi membri ai reţelelor de socializare. Acesta este unul dintre motivele pentru care stabilesc legături atât de bune cu copiii dumneavoastră preadolescenţi, ceea ce, desigur, vă face să-i detestaţi. Le acord o bifă la înclinaţiile tehnice, deşi vor simula uneori că întâmpină dificultăţi cu aplicările, în efortul de a vă ademeni să-i ajutaţi. M-am gândit să acord o bifă pentru implementare şi execuţie, graţie modului excelent în care un Şef Amic poate organiza cu succes un eveniment social la casa dumneavoastră, dar asta nu ajută prea mult compania, în niciun caz în mod palpabil şi profitabil.

Şeful Idiot

Şefilor Idioţi le lipseşte inteligenţa pentru a fi pricepuţi la tehnologie. La urma urmelor, sunt ignoranţi. Bifa pentru înclinaţii tehnice este retrasă, deşi, din când în când, unii savanţi pot fi văzuţi ca I-Şefi. La începutul anilor 1980, Şefii Idioţi erau aceia care încercau să utilizeze fluid corector pe monitoare. Creaturi ignorante ca ei nu au pur şi simplu destule cărămizi pentru a construi o casă, cu atât mai puţin să implementeze ori să execute un plan strategic. Un acaret, poate, dar în niciun caz o casă în care să poată locui oameni. Chiar şi când sunt binecuvântaţi cu suficiente cărămizi pentru a ridica o vilă, Şefii Idioţi vor uita să folosească mortar. La sfârşitul acestei zile, sau a oricărei alta, renunţaţi la bifa pe care vă gândeaţi să le-o acordaţi pentru implementare şi execuţie pur şi simplu din milă.

Şeful Bun

În tabelul caracteristicilor/competenţelor excelente pentru toate tipurile de şefi, întocmit de dr. Hoover, Şefii Buni par să fie buni la toate. Surpriză! De data aceasta voi risca, voi lua o decizie

executivă şi voi retrage bifa din coloana înclinaţiilor lor tehnice naturale. Şefii Buni se pricep să recunoască, să răsplătească şi să investească în dezvoltarea altora. Nu-i mult mai încurajator să aveţi un şef care să admită lipsa abilităţilor tehnice şi să caute ajutor, spre deosebire de un Idiot căruia îi lipsesc abilităţile tehnice, dar încearcă să le simuleze? Pentru un şef fără înclinaţii tehnice înnăscute este mai valoros să deţină autoritatea instituţională şi impulsul natural de a căuta ajutor, a-i recunoaşte şi a-i răsplăti pe cei care le deţin. Şefii Buni nu-şi asumă merite care aparţin altora, şi rareori îşi asumă merite care li se datorează, punându-le în schimb pe seama activităţii membrilor echipei. În felul acesta se creează o atmosferă optimă pentru aplicarea cunoştinţelor şi executarea strategiei într-un mediu de colaborare. O bifă în coloana de implementare şi execuţie pentru Şefii Buni.

Caracteristica 9: Preocupat de alţii şi abil în plan corporativ
Competenţa corespunzătoare 9: Talentat în instruire

Unele liste de competenţe vorbesc despre preocuparea pentru exterior şi mulţi consideră că este o preocupare pentru exteriorul companiei, cu scopul de a menţine avantajul competitiv. În cartea mea (deoarece *este* cartea mea), preocuparea pentru exterior începe de la epiderma mea. Dacă avem o perspectivă extrinsecă, care ne permite şi ne încurajează să fim atenţi faţă de clienţii *din interiorul* companiei, este firesc să ne preocupe şi clienţii *din exteriorul* companiei – să ştim cine sunt jucătorii şi cum contribuie toţi la succesul corporatist. A fi abil în plan corporativ înseamnă mai mult decât a şti că firma ta câştigă bani – înseamnă a şti cum anume, exact, o face. Putem deveni instructori excelenţi pentru companii, fie interni, fie externi, dacă onorăm această preocupare pentru exterior, dacă punem oamenilor întrebări utile şi-i ascultăm împărtăşind răspunsuri utile. Dacă vom renunţa la orgolii în timpul discuţiilor, vom avea parte de mari revelaţii, de care vor beneficia atât indivizii, cât şi compania.

Şeful Dumnezeu

Cred că glumiţi. Şefii Dumnezeu nu sunt preocupaţi de alţii pentru alt motiv decât acela de a-i supune. Ei îi văd pe ceilalţi ca pe

o masă fără chip la care să răcnească, nu ca pe indivizi cu trăsături, talente şi aptitudini individuale. Exceptând cazul în care cineva are un talent sau o competenţă pe care Şeful Dumnezeu o găseşte utilă în mod particular, de pildă ruperea boabelor de strugure de pe ciorchine sau cântatul la lăută, în rest, nu va exista nicio recunoaştere individuală. Cât despre abilitatea corporativă, Şefii Dumnezeu ştiu unde-i sala tronului. Şi cam atât. Nicio bifă. Şefii Dumnezeu nu sunt instructori buni. La urma urmelor, de ce ar dori un individ care se amăgeşte singur şi este egocentric să-i asculte pe alţii (ascultarea fiind componenta centrală a instruirii de calitate) îndeajuns de mult pentru a auzi orice ar spune ei? Şefii Dumnezeu nu ascund care este poziţia pe care o ocupă subiecţii lor în raport cu ei şi nici nu susţin că relaţia respectivă este una de încredere şi respect reciproc. Nicio bifă pentru ei ca instructori.

Şeful Machiavelic

Şefii Machiavelici se preocupă intens de ceilalţi, întrucât îi consideră pe oameni fie ca indivizi care-i ajută să-şi atingă ţelul de a ajunge în vârful piramidei, fie ca indivizi care le bagă bețe în roate. De aceea obişnuiesc să-i inventarieze pe toţi cei din companie care au influenţe directe sau indirecte asupra planurilor lor. Au ei abilitate corporativă? Şeful Machiavelic cunoaşte toate colţişoarele şi ungherele din companie şi poate detecta de la mare distanţă un executiv vulnerabil, care poate fi călcat în picioare sau îndepărtat cu uşurinţă. Bifă. Credeţi că Şefii Machiavelici pot fi instructori de calitate? Nici eu nu cred. Ca instructor dedicat dezvoltării sănătoase a clienţilor pe care-i instruiesc şi a companiilor care le sponsorizează instruirea, îmi este imposibil să le acord o bifă pentru talente în instruire.

Şeful Sadic

Şefii Sadici îşi cunosc foarte bine prada, deoarece îşi studiază victimele de aproape, pentru a determina slăbiciunile şi limita de cedare a fiecăreia. Şefii Sadici sunt abili în plan corporativ, doar atât cât este necesar să determine cât de mult pot întinde coarda înainte ca Resursele Umane să recurgă la un instructor de cadre de conducere. Nu primesc bifă pentru concentrarea atenţiei asupra

altora, deoarece (1) este făcută cu rea-credință şi (2) nu are legătură cu recunoaşterea rolului jucat în companie. Cât despre instruire, dumneavoastră v-ați dezgoli sufletul în fața cuiva care a jurat să vă provoace cât mai multă suferință, utilizând orice metodă disponibilă? I-ați întinde unui Sadic un ciocan cu care să vă izbească? (Masochiştii n-au dreptul să răspundă.) Nicio bifă nici pentru instruire.

Şeful Masochist

Eşecul este ceva foarte personal pentru Şeful Masochist. În general, preocuparea sa pentru ceilalți este asociată cu dorința lui de a păli prin comparație. Şeful Masochist nu se concentrează asupra altor oameni, cât mai degrabă îşi proiectează asupra lor propria sa agendă de eşecuri. Abilitate corporativă? Şeful Masochist priveşte compania doar ca pe un grup de oameni care sunt mai buni decât el la orice. Nicio bifă. Şefii Masochişti dețin potențialul de a fi instructori buni, întrucât îi încurajează frecvent şi intens pe alții, dar aceste „încurajări" se învechesc repede. Şefii Masochişti se luptă cu toți pentru a fi ei marii perdanți, şi nu mă refer la mărime. Pur şi simplu nu pot aduna laolaltă destule calități de instructori concentrate asupra altora fără a le sabota pe parcurs, aşa încât nu primesc o bifă.

Şeful Paranoic

Şefii Paranoici sunt foarte preocupați de ceilalți, întrucât sunt enorm de interesați să ştie cine le doreşte răul – ei presupun că absolut toată lumea. Ca să poată adormi, Şefii Paranoici numără complotişti aşa cum alții numără oi. În privința abilității corporative, nu văd nicio valoare practică în percepția lor asupra companiei ca fiind un mediu periculos. Nicio bifă. În ciuda focalizării de laser asupra altora, Şefii Paranoici nu sunt instructori buni, pentru că vor presupune în mod invariabil că acei clienți pe care-i instruiesc fac parte dintr-o vastă conspirație clandestină împotriva lor. Cam atât despre încredere şi transparență. În loc să inspire reflecția spre sine a clientului, întrebările instructorului vor deveni tehnici de interogare ațintite spre demascarea conspirației. Nicio bifă în coloana abilităților de instruire pentru Şeful Paranoic.

Şeful Şovăielnic

Dacă Şefii Şovăielnici s-ar concentra asupra celorlalţi, n-ar şovăi într-atât să-i conducă. Asta nu înseamnă că sunt complet egocentrici ca Şefii Dumnezeu sau Şefii Machiavelici. Ei însă *îi evită pe ceilalţi* atunci când trebuie să fie şefi. Şovăielnicii pot fi mai abili în plan corporativ decât am crede noi. Ei înţeleg cum se acţionează de fapt într-o atmosferă încărcată politic şi nu vor să se implice. Nicio bifă. Cât despre posibilitatea de a fi instructori buni, preocuparea pentru ceilalţi ca o caracteristică pozitivă de leadership înseamnă că există dorinţa de a-i ajuta pe alţii cu înţelepciune. Înclinaţia de a-i ajuta pe alţii este fundamentul oricăror instructori şi mentori. Un Şef Şovăielnic poate executa tot ce se aşteaptă din partea unui şef, însă şovăiala de a progresa şi de a se implica în mod real mă îndeamnă să nu le acord nicio bifă pentru „instructor talentat".

Şeful Nepregătit

Şefii Nepregătiţi nu primesc bifă la „preocupare faţă de alţii şi abilitate corporativă", pentru că sunt mai dornici să se bucure de puterea şi prestigiul rangului decât de a fi atenţi la alţii. Dacă ar fi experimentaţi şi dacă şi-ar fi însuşit această latură a leadershipului, de a-şi concentra atenţia asupra celorlalţi, înainte de a deveni şefi, ei ar fi pregătiţi să conducă. A învăţa despre finanţe şi responsabilităţile profitului şi rentabilităţii este o funcţie a instruirii. Din păcate, Şefii Nepregătiţi sunt adesea promovaţi în funcţie de aptitudinile excelente în managementul profitului şi rentabilităţii, deşi au zero aptitudini în lucrul cu oamenii. Cât despre instruirea subordonaţilor sau a altor persoane dintr-o companie, presupun că un Şef Nepregătit ar putea oferi sfaturi în privinţa ambiţiei, însă instruirea nu se limitează la oferirea de sfaturi. Instruirea înseamnă oferirea unui mediu sigur în care oamenii să se poată angaja în tipul de autodescoperire care-i va face mai eficienţi şi mai rentabili în ceea ce întreprind. Nicio bifă în coloana a noua pentru Şefii Nepregătiţi.

Şeful Amic

Şefii Amici sunt foarte atenţi la ceilalţi, întrucât scanează permanent orizontul pentru prieteni noi. Sunt flămânzi după prietenie, pentru că, aidoma vampirilor, îşi obţin puterea de la alţii,

nu din interior. Abilitatea corporativă presupune menținerea unei distanțe ironice între individ și corporație, pentru a face posibilă perspectiva și obiectivitatea. Șefii Amici nu pot sta nici la un metru distanță de subalterni. Nu le pot acorda bifă, întrucât atenția acordată celorlalți este greșită și nu sunt în stare să vadă pădurea corporatistă din cauza copacilor. Cu certitudine, Șefii Amici le dedică altora timp suficient pentru a putea fi considerați instructori, însă timpul respectiv nu va fi niciodată de calitate, axat intens pe instruirea clienților și pe problemele lor. De aceea, Șeful Amic nu primește bifă nici în coloana abilităților de instruire.

Șeful Idiot

Din păcate pentru ei, I-Șefii nu vor căpăta bife aici. Pot să nu se miște câte o jumătate de oră pentru a studia complexitatea unui elastic, dar sunt orbi în fața universului de oameni interesanți și fascinanți din jurul lor. Nici abilitatea corporativă nu este una dintre trăsăturile lor puternice. Companiile sunt organisme vii, complexe, ceea ce nu se poate afirma despre elastice. Dacă încerc să-mi imaginez un I-Șef instruind un coleg sau un subordonat, mă încearcă simultan râsul și plânsul. Prejudiciile pe care le poate cauza un I-Șef care încearcă să instruiască sunt direct proporționale cu nevoile clientului instruit. Cu cât un client caută mai disperat ajutorul unui instructor, cu atât este mai probabil ca incompetența I-Șefului să complice problema. Instructorii talentați, indiferent dacă sunt instructori certificați de cadre de conducere sau manageri care instruiesc, trebuie să fie preocupați de alții, să dovedească empatie, să aibă abilitate corporativă și să cunoască procesele afacerii, dar și comportamentele umane, individuale și corporatiste – ceea ce I-Șeful nu va reuși niciodată.

Șeful Bun

Contribuțiile cele mai valoroase ale Șefilor Buni nu se încadrează în niciun cadru tehnic. În caz contrar, mențineți persoana ca pe un colaborator individual. Un șef foarte competent în chestiunile tehnice *și* care să fie clasificat realmente ca Șef Bun este o minune a naturii. Ceva cu adevărat excepțional. Preocuparea pentru ceilalți este caracteristica principală a Șefilor Buni. Pentru

ei, nevoile celorlalţi sunt, automat, egale, dacă nu mai mari decât ale lor – şi totul în contextul companiei. Altă bifă. Şefii Buni sunt predispuşi în mod înnăscut spre arta instruirii şi caută să se dezvolte la nivel de expert în această privinţă. Dorind intens să-i ajute pe alţii să se dezvolte şi să-şi atingă potenţialul complet, ei tind să fie instructori excelenţi. Studiază şi practică tehnicile instruirii pentru a clădi competenţele cele mai puternice în misiunea lor de a realiza o concordanţă între ce fac oamenii cel mai bine şi ce au nevoie cel mai mult companiile. Bifă, din nou.

Caracteristica 10: Inteligent şi dornic să ajute pe alţii
Competenţa corespunzătoare 10: Talentat în instruire şi dezvoltarea oamenilor

Aşa cum veţi vedea, caracteristicile complementare ale inteligenţei şi dorinţei de a-i ajuta pe alţii, alături de competenţa de a instrui şi forma oameni sunt ţeluri prea măreţe pentru oricine n-a privit cu seriozitate responsabilităţile şi obligaţiile copleşitoare ale leadershipului. În mod tipic, strategii companiilor rezolvă dilema aceasta prin separarea caracteristicilor combinate. Într-o companie de înaltă tehnologie sau cu un nivel ridicat de conţinut/informaţii (de exemplu, agenţiile publicitare), strategii companiilor susţin frecvent că inteligenţa superioară este un criteriu suficient pentru a asigura promovarea la conducere. Aceiaşi strategi mai spun că, luată în sine, dorinţa de a-i ajuta pe oameni este un criteriu insuficient pentru promovare. Din păcate, cele mai mari genii din lume nu sunt prea valoroase ca lideri, dacă nu manifestă dorinţa de a-i ajuta pe alţii. Pot fi mari inventatori, dar probabil că nu şi mari lideri. Inteligenţa în sine nu sugerează predilecţia pentru acţiune, aşa cum se întâmplă cu ajutorarea altora. Nu-i putem ajuta pe alţii să crească şi să se dezvolte dacă stăm cu braţele încrucişate. Pentru a-i perfecţiona şi dezvolta pe oameni, trebuie să acţionăm. Pe unele liste de competenţe de lideri figurează „promovarea talentului", pe care eu o numesc „formarea oamenilor". Nu este o diferenţă uriaşă, decât că eu cred ferm în spusele lui Spencer Hayes, arhitectul companiei Southwest Publishing, despre formarea oamenilor. Conducători din companiile lui Spencer mi-au spus că

el îi învață frecvent pe liderii care lucrează pentru el că responsabilitatea lor primară este de *a clădi oamenii care le clădesc afacerile*. Este greu de obținut o concordanță mai bună între comportamentele esențiale pentru leadership. Pentru mine, „promovarea talentului" înseamnă interesul pentru dezvoltarea oamenilor pe întregul ciclu de viață al angajării, de la recrutare la pensionare, și chiar mai departe. Așa cum am menționat deja, a preda ceva este cea mai bună metodă de a învăța acel ceva. Devenind profesori talentați, vom fi elevi talentați.

Șeful Dumnezeu

În general, Șefii Dumnezeu nu par inteligenți, cât mai degrabă zgomotoși. În cazul inteligenței medii, tehnica este să profiți cât mai mult de ea, așa cum au dovedit atâția milionari realizați prin propriile lor mijloace. Oamenii cu inteligență superioară se pomenesc în mod frecvent angajați de cineva cu inteligență net inferioară. Indiferent dacă au sau nu o inteligență inferioară, Șefii Dumnezeu cărora le place să urle nu par dornici să-i ajute pe alții. Dacă ar fi, poate că ar coborî vocea și ar asculta. Șeful Dumnezeu nu capătă nicio bifă în coloana inteligenței și ajutorului acordat altora. Cei care răcnesc nu predau. Și nici nu clădesc oameni. Șefii Dumnezeu care urlă, indiferent dacă sunt sau nu inteligenți, nu doresc să ajute pe nimeni cu excepția propriei lor persoane. Fără nicio bifă în coloana 10, ei capătă doar trei bife dintr-un total posibil de 20. Ar trebui să ne întrebăm de ce mai figurează pe statul de plată.

Șeful Machiavelic

Șefii Machiavelici au o inteligență superioară. Sunt strategi, șireți și nemiloși și lucrează cel mai bine sub acoperire, distrugându-și rivalii și alte obstacole – lăsând în urmă o carte de vizită semnată, pentru ca alții să știe „cine a făcut asta". Pe Șeful Machiavelic nu-l interesează decât să-l ajute pe Șeful Machiavelic și de aceea pierde bifa din coloana 10 pe care ar fi putut-o câștiga dacă ar fi fost vorba strict despre inteligență.

Machiavelicul este un profesor talentat, în sensul că aveți nevoie de numai o singură lecție pentru a vă schimba pentru

totdeauna comportamentul. Victoria lui se bazează însă pe pierderea tuturor celorlalţi, şi nu doriţi ca oamenii din compania dumneavoastră să practice ceea ce predă Machiavelicul. Nicio bifă în ultima coloană pentru Şefii Machiavelici, care ajung astfel la şapte caracteristici şi competenţe pozitive de leadership dintr-un total posibil de 20.

Şeful Sadic

Nu ştiu dacă cel mai talentat avocat din ţară ar putea convinge un juriu, chiar şi un juriu mituit, că Şefii Sadici, indiferent cât de inteligenţi ar putea fi, au vreun interes să-i ajute pe alţii. Nicio bifă pentru Şefii Sadici în coloana inteligenţei şi ajutorului acordat altora. Cât despre instruirea şi dezvoltarea oamenilor, singurul lucru care-i interesează să-i înveţe pe subordonaţii lor este că nu există speranţă pentru ameliorarea durerii şi suferinţei provocate de ei. Unii fac greşeala de a crede că un Şef Sadic poate fi cumpărat, apreciind că durerea şi suferinţa nu au alt scop decât acela de a mări preţul libertăţii. Din păcate pentru subordonaţii Şefilor Sadici, aceştia se vor bucura pur şi simplu de suferinţa altora şi situaţia nu va fi schimbată de absolùt nicio sumă de bani. În plus, compania îi plăteşte deja foarte bine pentru a vă maltrata. Fără nicio bifă pentru instruirea şi dezvoltarea oamenilor, Şefii Sadici obţin patru bife dintr-un total posibil de 20 pentru caracteristici şi competenţe pozitive de leadership, ceea ce-i plasează între Şeful Dumnezeu şi Şeful Machiavelic. Nu-i o companie tocmai grozavă.

Şeful Masochist

Şefii Masochişti sunt mai amuzanţi ca omologii lor Şefii Dumnezeu, Machiavelici sau Sadici. Cu excepţia cazului când lucraţi pentru unul... Ca şi Machiavelicii, Şefii Masochişti au cel puţin un IQ rezonabil de ridicat, dar se descalifică total când vine vorba de Inteligenţă Emoţională (EQ). Bogaţi intelectual şi săraci emoţional, ei doresc să-i ajute pe alţii doar când acţiunea respectivă îi pune într-o lumină proastă. Dar în majoritatea companiilor, ajutorul acordat altora te face să arăţi bine, nu rău. De aceea Şefii Masochişti se trezesc într-o situaţie paradoxală şi de aceea sunt rareori văzuţi ajutându-i pe alţii. În majoritatea timpului, tot ce fac

e să se răznească pe ei înşişi. Nu primesc nicio bifă la categoria inteligenței şi ajutorului acordat altora. Probabilitatea ca un Masochist să fie un profesor bun este practic nulă, deoarece se concentrează prea mult pe eşecul propriu ca profeție autoîmplinită. Atitudinea de tipul „eşti mai inteligent şi mai talentat decât mine" face ca orice realizare din partea subordonaților sau elevilor să aibă un gust neplăcut. Şefii Masochişti obțin cinci din 20 de bife posibile. Machiavelicul cu stilet îl învinge cu două puncte, ceea ce probabil îl face fericit pe Masochist.

Şeful Paranoic

Şeful Paranoic poate fi superinteligent. Dar, în timp ce Şefii Machiavelici îşi utilizează inteligența pentru a câştiga ceva tangibil, Şefii Paranoici, la fel ca Masochiştii, îşi utilizează inteligența pentru a-şi imagina ceva ce nu există, după care pornesc să-i demonstreze existența. Şefii Paranoici pot fi mult mai inteligenți decât media, însă nu pot revendica o bifă în coloana inteligenței, deoarece nu au dorința de a-i ajuta pe alții – ceea ce face ca inteligența lor să fie inutilă pentru leadership. Nicio bifă. Şefii Paranoici sunt profesori jalnici, din aceleaşi motive pentru care sunt instructori jalnici. Pur şi simplu nu se pot concentra asupra altora, decât pentru a dezgropa dovezi ale unei conspirații. Şefii Paranoici nu numai că nu au interes să formeze şi să dezvolte alți oameni, ci aparent n-au mare interes nici să se dezvolte pe ei înşişi. Primesc doar patru bife dintr-un total posibil de 20.

Şeful Şovăielnic

Consider frustrantă regula de a-i promova pe oameni în funcție de abilitățile lor tehnice, de inteligența primară şi/sau performanțe de vânzări, în loc să se țină seama de calitățile de lideri şi Inteligență Emoțională, care vor creşte performanțele tuturor! Instructorii de cadre de conducere câştigă mare parte a venitului lor după ce o companie promovează într-o poziție de conducere o persoană înspăimântător de inteligentă, cu abilități tehnice imense. De ce? Fiindcă acea companie realizează rapid eroarea pe care a făcut-o, schimbă foaia şi-l angajează pe amintitul instructor pentru a-l ajuta pe mega-inteligentul, tehno-zoidul aflat în plină ascensiune să se

comporte ca şi cum ar deţine Inteligenţă Emoţională, abilităţi în relaţiile cu oamenii şi/sau empatia pe care ar fi trebuit să le demonstreze înainte de promovare. Nicio bifă pentru Şefii Şovăielnici la dorinţa inteligentă de a-i ajuta, învăţa şi/sau clădi oameni. Ei nu doresc decât să fie lăsaţi în pace de toţi. Patru bife dintr-un total posibil de 20 înseamnă că mai au multe de învăţat la capitolul dezvoltare.

Şeful Nepregătit

Şefii Nepregătiţi pot avea de asemenea un IQ mare şi un EQ mic. Ei pot fi promovaţi pe baza intelectului lor, dacă nu pentru coatele pe care le împart pentru a ajunge în primul rând. Însă IQ-ul ca o caracteristică umană înnăscută nu este un bun indicator al EQ-ului, aşa cum a fost descris de Howard Gardner, Daniel Goleman şi alţii. Doar pentru că cineva are o minte inteligentă nu înseamnă că are şi o inimă inteligentă. Acelaşi lucru este valabil şi invers. O inimă prea inteligentă are darul de a face ca mintea inteligentă să pară jalnic de stupidă. Şeful Nepregătit nu primeşte nicio bifă în coloana inteligenţei şi dorinţei de a-i ajuta pe alţii. În starea curentă, el nu se concentrează pe instruirea şi clădirea oamenilor, ci pe clădirea carierei şi pe descoperirea sursei pentru următoarea promovare. Nicio bifă în coloana 10, astfel încât Şeful Nepregătit rămâne cu şapte din 20. Asta înseamnă că este la egalitate cu ruda sa cea mai apropiată, Machiavelicul.

Şeful Amic

Şefii Amici pot fi inteligenţi şi mai mult decât dornici să-i ajute pe alţii, dar nevoia lor nesăţioasă de afecţiune umbreşte uneori absolut totul. Sunt motivaţi să-i ajute pe alţii, pentru că astfel pot forma şi întreţine relaţii. Uneori, chiar îşi pot atinge acest scop, de clădire a relaţiilor, într-un mod inteligent şi creativ, care poate fi benefic şi pentru companie. Primesc o bifă pentru dorinţa intensă. Şefii Amici pot învăţa să predea bine şi să dezvolte oameni, dar în starea lor curentă nu-şi prevăd de obicei timp pentru aşa ceva dincolo de simpla creare şi păstrare a relaţiilor. Nicio bifă pentru instruire şi dezvoltare, ceea ce-i aduce un total de şapte bife din 20 posibile. Uau! La egalitate cu Şeful Machiavelic şi cu Şeful Nepregătit. Ce companie improbabilă pentru Şeful Amic!

Şeful Idiot

Lucrurile s-au îmbunătăţit doar până am dat pagina la Şeful Idiot şi am căzut în gol la nivelul Şefului Dumnezeu. Ca I-Şef în perioada de recuperare, asta arată cât de mult se prăbuşise umilul dumneavoastră autor înainte de a încerca să înveţe un mod mai bun de a conduce. Ca să fiu mai realist, arată cât de mult sub nivelul mării am fost înainte să-mi dau seama că există arta şi ştiinţa managementului şi leadershipului – managementul fiind mai mult o ştiinţă, iar leadershipul mai mult o artă. Cât despre inteligenţă ca o caracteristică naturală, atât eu cât şi alţi I-Şefi în perioada de recuperare sau netrataţi nu prea avem cu ce să ne lăudăm. Eu am, într-adevăr, dorinţa acută de a-i ajuta pe alţii, de la colegi, prieteni şi rude, până la clienţi sosiţi pentru instruire şi rezidenţii adăpostului pentru homeless de pe Strada 15. Dar, aşa cum am menţionat anterior, mahării corporatişti obişnuiesc să-i promoveze pe tehnicieni mai des decât pe altruişti. Ca I-Şef netratat, încercând doar să par inteligent, eu prezentam un potenţial mai mare pentru promovare, însă eram mai puţin de ajutor. I-Şefii netrataţi continuă să fie prea împotmoliţi în hăţişul ignoranţei lor pentru a deveni pricepuţi la instruirea sau dezvoltarea oamenilor, până când cineva nu le aplică lor înşişi aceste măsuri. Şefii Idioţi (în starea lor naturală şi netratată) capătă doar trei bife dintr-un total posibil de 20. Sunt clar la capătul inferior. Şefii Dumnezeu, care au căpătat tot trei bife din 20 posibile, nu sunt genul de companie pe care mi-ar plăcea s-o păstrez. Este momentul să schimb lucrurile pe care le pot schimba.

Şeful Bun

Preferinţa mea pentru excelenţa în leadership se îndreaptă în mod clar spre cel pe care-l numesc Şef Bun. Dintre cele 10 tipuri de şefi din tabelul caracteristici/competenţe pentru toate tipurile de şefi, ei sunt singurii care au două bife în coloana 10. Şefii Buni sunt rareori, poate chiar niciodată, cei mai înzestraţi cu aptitudini tehnice din companie. Ei primesc o bifă pentru inteligenţă, ca un fel de premiu de consolare pentru că au pierdut-o la aptitudinile

tehnice. Mai mult decât atât, dorinţa lor pronunţată de a-i ajuta pe alţii susţine factorul inteligenţă. Instruirea şi clădirea oamenilor care clădesc afacerea este evident un lucru inteligent. Şeful Bun realizează 19 bife din 20 posibile – 95% –, ceea ce-l desemnează în mod clar ca şeful pe care să-l alegeţi pentru plăcere şi profit. Asta nu înseamnă că toate caracteristicile înnăscute sunt la fel de dezvoltate, dar practic toate există acolo într-o măsură sau alta – şi sunt utilizate constructiv. Dacă Şefii Buni nu deţin ceva în mod natural, ei înţeleg nevoia de a suplimenta prin competenţe învăţate şi aplicate.

ÎNTREBAREA DE UN MILION DE DOLARI

De câte ori ai auzit expresia „Nu sta ca un Idiot"? Unii cititori pot considera că întrebarea de un milion de dolari este „Cum stă un Idiot?". Aceasta ar fi o întrebare de 2 dolari. Adevărata întrebare este: pentru a evita să angajaţi un instructor de cadre de conducere care să ajute anumiţi manageri şi executivi să-şi dezvolte calităţile pe care compania doreşte ca ei să le demonstreze ca lideri, de ce nu angajaţi şi/sau promovaţi în management şi poziţii executive persoane care demonstrează deja calităţile dorite? Ştiţi care sunt calităţile Şefilor Buni. Probabil compania dumneavoastră a investit *mult* timp pentru a întocmi o listă de competenţe şi aşteptări de la un şef, care seamănă cu a mea din unele puncte de vedere. De ce să nu sporiţi rândurile celor din management şi leadership cu persoane care şi-au demonstrat competenţele respective?

Pe măsură ce veţi parcurge această carte, gândiţi-vă la motivul pentru care o soluţie atât de simplă este ignorată universal în viaţa corporatistă. Întrebaţi-vă cum este posibil ca un şef groaznic să poată avea totuşi caracteristici bune. Nu este vorba despre calităţi, ci despre felul cum sunt folosite. Nu este vorba doar despre slăbiciuni, ci despre felul în care obstrucţionează ele relaţiile şi productivitatea personală. Diferenţa dintre un Şef Bun – care clădeşte oamenii care clădesc afacerea – şi orice alt şef poate fi găsită mai degrabă pe margini şi în subtext, decât în titlu. În titlu, toţi şefii care sunt promovaţi sunt descrişi ca a Doua Venire a lui Mesia.

În continuare, veți vedea ce puteți face pentru a vă ajuta pe dumneavoastră și compania să aduceți instructori ca mine doar pentru a extinde și dezvolta potențialul de leadership nerealizat – nu pentru a-i determina pe oameni să coboare de pe pervazul ferestrei.

REVEDEREA EXERCIȚIULUI DIN PASUL 3

Indiferent cui acordați creditul respectiv, toți oamenii au fost creați în mod inegalabil și minunat – cu caracter și potențial proprii. Este extraordinar când acționăm în concordanță cu caracteristicile și țelurile noastre originale. Combinați cine este și ce a învățat șeful dumneavoastră cu cine sunteți și ce ați învățat dumneavoastră, și creați un scenariu de Șef Bun. Revederea exercițiului din pasul 3 înseamnă (1) a identifica tipul de șef cu care aveți cele mai multe dificultăți și (2) a determina ce caracteristici și competențe puteți suplimenta în relația dumneavoastră cu respectivul tip de șef, care ar putea transforma combinația dintre *voi doi* în ceva care să semene cu un Șef Bun. Ce puteți reuși împreună în termenii stilului de leadership?

STAREA CURENTĂ VIZAVI DE STAREA VIITOARE A TIPURILOR DE ȘEFI

Tabelul de la pagina 86 indică evaluarea tipurilor de șefi în starea lor curentă. Bifele arată unde le-ar putea fi exploatat (cu certitudine rezonabilă) potențialul, reorientat și extins, sau unde ar putea în esență să învețe ceva nou, pe care să-l transforme într-o competență. În ciuda unor caracteristici înnăscute extrem de disfuncționale, multe dintre aceste caracteristici pot fi adesea utilizate pentru a sluji unui scop productiv. Pentru Șefii Machiavelici și Șefii Nepregătiți, care sunt obsedați de putere și de poziție, de exemplu, instruirea și crearea de echipe formate din indivizi competenți poate fi o modalitate de a câștiga putere. Nu se va întâmpla în starea curentă naturală. Este nevoie de un efort deliberat, totuși se poate realiza cu rezultate foarte favorabile.

O OPORTUNITATE DE A EVOLUA

Indiferent de căsuţele nebifate din tabel, speranţa şi optimismul izvorăsc etern (şi aproape peste tot). Oamenii pot învăţa să facă lucruri care sunt împotriva stilului lor, care se opun caracteristicilor naturale, şi pot învăţa şi aplica strălucitor învăţămintele deprinse. Poate fi extrem de greu. Filozofia orientală antică ne învaţă că atunci „când elevul este pregătit, Idiotul lui Interior va face ceva incredibil de stupid care să strice totul"... sau cam aşa ceva. Însă momentele acestea de stupizenie conjuncturală sunt momente de oportunitate educaţională. Dacă nu suntem niciodată contestaţi, nu vom evolua foarte mult. Acelaşi lucru este valabil şi pentru şefii noştri contestaţi. Poate că nu-i important pentru dumneavoastră, însă poate că n-aţi fost niciodată Idiot. Este lecţia formativă. A face pace cu Idiotul Interior este primul pas pe drumul lung spre recuperare, care vă va aduce tihnă personală şi vă va ajuta să coexistaţi paşnic cu alţi Idioţi. A face pace cu Idiotul dumneavoastră Interior este un prim pas în dezvoltarea compatibilităţii şi compasiunii faţă de Idiot, sau faţă de alte tipuri de şef pentru care lucraţi.

Dacă şeful sunteţi chiar dumneavoastră, ţineţi minte că afacerile înseamnă oameni. Oamenii produc obiecte pe care alţi oameni le cumpără şi le utilizează. Oamenii oferă servicii de care alţi oameni au nevoie, pe care le doresc şi pentru care plătesc. Şefii Buni nu uită asta niciodată. Fiecare are o poziţie adecvată pentru talentele şi abilităţile sale unice. Găsiţi-o pe a dumneavoastră. Găsiţi oportunitatea optimă pentru ca membrii echipei dumneavoastră să evolueze. Nu există cale mai eficientă pentru a amplifica rezultatul final. Iar toate acestea, dacă n-aţi observat, demonstrează o predilecţie accentuată pentru acţiune.

Cooperarea cu Puterea Superioară este modul optim de a accesa tot ce puteţi oferi mai bun şi tot ce pot oferi mai bun cei din jurul dumneavoastră. Ea începe atunci când decidem să ne încredinţăm voinţa şi vieţile Puterii Superioare – aşa cum O înţelege fiecare.

EPILOGUL IDIOTULUI

Putem petrece mult timp comparând Şeful Idiot cu Şeful Bun, deoarece, oricât ar putea părea de improbabil, Şefii Idioţi pot face tranziţia spre Şefi Buni şi adesea o şi fac. Uimitor, nu-i aşa? Am amintit mai devreme că sunt mai dur în privinţa I-Şefilor decât în privinţa oricărui alt tip de şefi, fiindcă sunt unul dintre ei – deşi mă aflu în perioada de recuperare. De aceea, satira şi sarcasmul au eclipsat cumva orice potenţial pozitiv din I-Şefi, aşa cum i-am descris. Adevărul este că I-Şeful, sau orice alt tip de şef, poate să ajungă la nivelul Şefului Bun doar prin minunea intervenţiei divine, prin intermediul căreia orice este posibil. Îţi mulţumim, Putere Superioară!

Când mi-am predat voinţa şi viaţa unei Puteri Superioare, s-au deschis porţile înţelegerii. Am lăsat potopul să se reverse peste mine şi să mă purifice de impulsul de a fi trufaş sau de a controla totul. Nu trebuia să ştiu totul. Trebuia doar să caut şi să fiu receptiv la răspunsuri. O Putere Superioară grijulie, indiferent „ce" sau „cine" credeţi că ar fi ea, doreşte ca toţi să trăim în pace cu şefi dificili şi, mai mult decât atât, să devenim şefi model pentru alţii. Trebuie doar să înlocuim încăpăţânarea şi îndărătnicia noastră cu acea seninătate pe care ţi-o dă renunţarea. Vom fi bine. Puterea Superioară va avea grijă de asta. Pentru a avea un şef favorit, trebuie să fim angajaţi favoriţi.

4

Procrearea Idioților

Expresia *procrearea Idioților* nu se referă la I-Şefii femei şi bărbaţi care se cuplează cu ocazia evenimentelor din domeniu. Se referă la fenomenul straniu, totuşi universal, care apare în companii la fel de frecvent şi de firesc ca şi anularea primelor. O privire aruncată într-o zi normală de lucru a I-Şefului mediu vă va ajuta să înţelegeţi cum sporeşte numărul lor.

Călătorind prin ţară şi străduindu-mă să salvez companiile de ele însele, sosesc uneori prea târziu. Între momentele în care primesc un apel telefonic panicat, îmi rezerv loc în avion şi-mi opresc automobilul închiriat în parcarea subterană, întreaga companie pare să fi intrat în zona-I: o stare cauzată de fuziunea sinapselor neurologice, de obicei în urma încercării de a aplica logica şi raţiunea la gândirea şi comportamentul unui I-Şef. Cei care ajung în mod neaşteptat în zona-I nu au devenit Idioţi; facultăţile lor mintale au fost doar deconectate de la sursele de energie. Experienţa este similară cu o pană de curent petrecută noaptea târziu, când lucraţi la computer. Brusc, totul devine întunecat şi tăcut. În zona-I, creierul dumneavoastră devine întunecat şi tăcut împreună cu toate celelalte. Deveniţi una cu pana de curent. Este un virus intern din care puţini îşi mai revin. Imaginaţi-vă că ajungeţi la serviciu sănătos, fizic şi mintal. Îi prezentaţi I-Şefului planul sclipitor pe termen mediu pentru rescrierea căruia staţi treaz de trei nopţi. El îl priveşte inexpresiv şi întreabă:

— Ce-i asta?

În interiorul capului dumneavoastră, un glas urlă: *Este planul pe termen mediu pe care mi-ai cerut să-l refac pentru a treia oară, idiotule!*

— De ce pierzi timpul cu aşa ceva, în loc să faci lucruri importante? continuă I-Şeful, fără să aibă habar în mod clar de glasul din capul dumneavoastră.

Vocea aceea interioară încearcă să zbiere din nou, dar de data aceasta nu se aude nimic. Pe desktopul dumneavoastră mintal apare o fereastră pop-up, care afişează: „Eroare fatală. Programul acesta se va închide." Este prea târziu pentru a mai face orice, puteţi doar să priviţi cum vă dispare sănătatea mintală. Ecranul monitorului mintal se stinge şi totul devine tăcut.

Mi se întâmplă deseori să ajung la o companie şi să-i găsesc pe oameni în zona-I: angajaţi obosiţi, cu umerii gârboviţi şi cearcăne sub ochii goi care au privit de prea multe ori în abisul corporatist. În mijlocul acelor zombi care rătăcesc fără ţintă pe coridoare sterile, mă întreb cu cât mai devreme ar fi trebuit să sosesc pentru a fi prevenit distrugerea în masă a materiei cenuşii, pustiirea sufletelor şi leziunile nervoase ireversibile. Scena macabră nu este însoţită de niciun sunet, ci doar de un geamăt surd, care nu pare să provină de la cineva anume. Este aidoma coloanei sonore a unui film horror de categoria B, redată prost în buclă.

Stau pe coridoarele sacrosancte ale unei corporaţii americane şi o gloată de cadavre care gem şi-şi târşâie picioarele se despică înaintea mea şi mă ocoleşte ca Marea Roşie. Nu-mi dau seama cum izbutesc să mă evite. *Au probabil un soi de sonar*, mă gândesc şi clatin încet din cap, reflectând la ce s-a putut întâmpla. Expresiile fără viaţă de pe chipurile zombilor sunt opusul zâmbetelor perpetue pe care le poartă atât de mulţi I-Şefi. Nu mi-am dat seama niciodată cum izbutesc aceşti veşnic zâmbitori să muşte şi să-şi mestece hrana, cu atât mai mult să vorbească, fără să-şi mişte fălcile.

În clipa aceea simt cum cineva mă trage uşor de mânecă. Mă întorc şi văd o tânără cu aspect spectral, cândva plină de viaţă, dar acum scofâlcită şi pământie.

— De ce-i aduc pe Idioţi la şefie? întreabă ea, privind în gol.

Vocea îi este monotonă şi dogită, ca şi cum cineva i-ar fi acţionat de prea multe ori mecanismul de vorbire. Ochii ei adânciţi în orbite cercetează îmbinările dintre pereţi şi tavan, de parcă răspunsul la întrebarea aceea ar putea fi scris în apropierea joncţiunii suprafeţelor orizontale şi verticale.

Am mai văzut scena aceasta şi am trecut prin situaţia aceasta de prea multe ori pentru a mă hazarda la un răspuns rapid. Mă

mulțumesc să aștept. Așa cum bănuisem, tânăra nu așteaptă un răspuns la prima întrebare, ci pune imediat alta:

— De ce Șefii Idioți se înmulțesc ca iepurii?

Glasul continuă să-i fie răguşit. De data aceasta se uită la mine, dar îmi dau seama că mai degrabă îmi simte prezența decât mă vede cu adevărat. Fac un pas neauzit în lateral. Ochii ei nu mă urmăresc. Uşa de la toaleta bărbaților se deschide brusc. Şeful ei Idiot iese dinăuntru cu un aer lipsit de griji, aproape mândru, care dispare înaintea maselor care-l asediază, gemând.

— Vă salut, domnule Hoover, mi se adresează în timp ce îşi trage fermoarul pantalonilor.

Femeia spectrală îmi eliberează mâneca şi se pierde în fluviul de morți vii. *Cum poate fi el atât de nepăsător*? mă întreb. *Doar îi vede pe oamenii aceştia. De ce nu le recunoaşte prezența*? Numai că el ajunge lângă mine şi-mi întinde mâna. Ptiu!

— Nu v-am văzut de mult timp, rosteşte el, referindu-se la o consultanță pe care o acordasem cu cinci ani în urmă pentru dezvoltarea unei strategii de comunicare intracorporație.

Înainte ca strategia să poată fi implementată, câştigurile companiei suferiseră o cădere neaşteptată, şefii de la vârf intraseră în panică şi toate extravagantele fuseseră anulate, mai ales cele de care aveau cea mai mare nevoie. Planul fusese înmormântat într-un efort de a elimina din costuri. Nu se întâmplase asta, ci fuseseră eliminate ultimele vestigii de inteligență, entuziasm şi motivație.

— De prea mult timp, răspund sec, examinând scena morbidă din jurul meu.

— Ce vreți să spuneți? întreabă el inocent.

În loc să mă amuze, stupizenia lui vădită îmi trezeşte furie. Mă simt ca şi cum m-ar tachina, de parcă ar încerca în mod intenționat să-mi facă greutăți. *Nimeni nu poate fi atât de stupid*, mârâie glasul meu interior.

— Nu *dumneavoastră* m-ați chemat? întreb cu glas tare, încercând să par realmente curios.

Şi chiar sunt curios. Dacă vei fi plătit pentru consultanță, este util să ştii cine te-a angajat.

— Ah, da, îşi reaminteşte el, eu v-am chemat. Oamenii au început s-o ia razna pe-aici după ce am decis că trebuie să-ncetăm

să ne mai irosim timpul cu activități lipsite de sens. Dar, după cum puteți vedea, s-au liniștit.

Întinde brațul în direcția biroului său și pornim într-acolo.

— Definiți-mi „lipsite de sens", îi cer eu, comportându-mă mereu ca un instructor socratic, chiar și în vizitele de consultanță.

Cred că știu unde vrea să bată, dar vreau s-o spună cu propriile lui cuvinte.

— Eu le cer să facă anumite lucruri, iar ei se comportă de parcă aș fi vrut să le omor mama.

Îmi dau seama că începe să priceapă. Așa procedăm noi, instructorii/consultanții/consilierii competenți: îi ajutăm pe clienții noștri să adune doi și cu doi, astfel încât nu numai să înțeleagă că au obținut patru, ci și să aprecieze pe deplin ce înseamnă patru și de unde a provenit. Dacă vrem să priceapă, partea cea mai grea este să-i facem pe Idioți să înțeleagă că pentru o adunare este nevoie de minimum două numere. Pentru Idioți, însă, nu e nicio problemă dacă au un singur număr. Lăsați fără supraveghere din partea adulților, se vor holba la acel singur număr cât este ziua de lungă. Activitatea respectivă îi face să se simtă ocupați și utili. Și mai important, nu trebuie să aibă niciodată de-a face cu complexitatea contemplării felului în care se adună două numere. Ferească Dumnezeu să le ceri vreodată să adune trei numere. Le-ar exploda capul!

Eu trebuia să-l aștept pe acest I-Șef, abia ieșit de la toaletă, să descopere cel puțin încă un număr, dacă doream să-i fac vreun bine, ori să ajut la restabilirea funcționării cognitive pentru măcar o parte din angajații lui. În ciuda cinismului de care putem da dovadă în momente de destindere, noi, instructorii și consultanții, dorim cu adevărat să ne ajutăm clienții. Intrăm pe ușă cu dorința reală de a lăsa lucrurile într-o stare mai bună după ce am trecut pe acolo, indiferent de bani. Sigur că da, banii nu sunt de lepădat și ajută la plata ratelor la Volvo, dar vă spun cu toată onestitatea că dorința de a face lucrurile mai bune decât erau înainte de sosirea mea nu are nicio legătură cu banii. Este o genă de afirmare supraactivă cu care se nasc toți instructorii și consultanții buni – o caracteristică utilă, dacă nu se transformă în compasiune. O competență utilă, dacă este folosită pentru recunoașterea și încurajarea comportamentului pozitiv de șef.

Ajutându-i pe şefi să devină mai buni, eu le fac viața subalternilor lor mai uşoară şi mai productivă, totuşi, în ciuda optimismului pe care-l am când mă apropii de uşă, plec adesea simțindu-mă complet înfrânt. Unii instructori şi consultanți vor spune că nu sunt niciodată descurajați, ceea ce mă determină să le pun sub semnul întrebării sinceritatea. De obicei, mie îmi plac şi am încredere în oamenii cu care lucrez, până la proba contrarie. După sesiuni inițiale de instruire cu majoritatea tipurilor de şefi enumerați în tabelul din capitolul 3, plec dorindu-mi să angajez un asasin plătit. În realitate, visul asasinului plătit apare şi dispare rapid, uneori de la o secundă la alta. După ce l-am depăşit, îmi revine optimismul, mă agăț de potențialul de evoluție pe care clientul meu îl ascunde şi mă simt realmente incitat de posibilitatea de a reuşi împreună.

Pe când conversam cu acest I-Şef în mijlocul mării de zombi, glasul meu interior mi-a spus *Cheamă mafioții.* Glasurile interioare pot aduce veşti bune sau rele. În perioada cât am activat în psihiatrie acreditat de Comisia de Ştiințe Behavioriste din California, şeful meu era adeptul cinismului absolut. Şedințele pentru specialiştii în domeniul sănătății mintale pot fi tiradele cele mai incorecte din punct de vedere politic pe care vi le-ați putea imagina. Cine ar crede una ca asta? Niciun psiholog nu va admite aşa ceva, iar eu n-am înregistrat niciodată o şedință, aşa încât va trebui să mă credeți pe cuvânt. Îmi amintesc cum, descriind un schizofrenic pe care-l trata, şeful meu a întrebat retoric:

— De ce glasurile le cer mereu să omoare, să-şi facă singuri rău ori să trăiască sub un pod? De ce nu le spun: „Fă-ți baie, angajează-te şi plăteşte un terapeut"?

La scurt timp după aceea, şi-a părăsit postul şi s-a alăturat Alcoolicilor Anonimi.

În timp ce mergeam şi vorbeam cu I-Şeful acesta, glasurile din capul meu spuneau: *Găseşte debaraua cea mai apropiată şi încuie-te în ea, înainte de a-l strânge de gât ori de a sări pe fereastră.* Apoi conversației i s-a alăturat un al doilea glas interior. Îți dai seama că ai necazuri când intervin mai multe voci interioare. *Ce să fac?* a întrebat vocea mea interioară rațională. *Să-l omor, să mă omor sau să mă ascund sub un birou? Dacă voi sări primul pe fereastră, nu-l voi omorî şi nu voi avea conştiința încărcată în ultimele trei*

secunde ale existenței mele. Dar voi regreta cu adevărat că l-am omorât, în timp ce cad în gol spre propria-mi moarte? Sau acel ultim act, ucigaș, al unui instructor disperat va fi un cadou pentru lumea pe care o lasă în urmă? Mulți directori executivi din lumea afacerilor ar trebui să-şi schimbe lenjeria intimă, dacă ar şti vreodată ce gândesc permanent consultanții lor despre ei.

— Mai exact, am întrebat cu glas tare pe când mergeam, ce le-ați cerut să facă?

— Le-am cerut să refacă planul pe termen mediu, a răspuns el nonşalant.

— Să-l refacă?

— Da, să-l mai facă o dată.

— Şi până atunci de câte ori îl mai făcuseră?

Am ajuns la biroul lui, o celulă cu pereți din sticlă care oferea vederea panoramică a întregului etaj, de la colțul cafetierei, până la încăperea fotocopiatoarelor.

— Nu ştiu... de două, poate de trei ori.

— Cum credeți că s-au simțit, fiind nevoiți să facă de două sau trei ori acelaşi raport? l-am întrebat, instalându-mă într-un fotoliu din fața biroului.

Întrebarea era tipică pentru consultanța/instruirea socratică, îndrumând cu blândețe calul spre apă. Întrebarea mea era mult prea directă pentru puriştii instruirii nedirecționate. Simțeam însă că acest cal suferea de o gravă deshidratare.

— Habar n-am, mi-a răspuns sincer, după care a închis uşa şi s-a aşezat în spatele biroului.

A trebuit să-i acord jumătate de punct pentru asta. Adică pentru că se aşezase fără incidente.

— Ați spus că o luaseră razna.

El a schițat un gest spre marea de zombi care se mişcau metodic în toate direcțiile dincolo de pereții din sticlă ai biroului său. Aici înăuntru, cu uşa închisă, nu puteam auzi gemetele surde care făceau atât de stranie parada zombilor. Scena părea şi mai bizară în absența coloanei sonore. I-Şeful acesta era izolat de membrii echipei sale şi de realitate nu numai prin partiții de sticlă. Cel puțin pe ei îi putea vedea cu propriii lui ochi. Era un început, o sămânță. Am decis s-o exploatez.

— Ce vă face să credeți că ei ar avea o problemă repetând întruna aceeaşi sarcină? am întrebat, indicând din cap spre zombii din spatele meu.

— Uitați-vă la ei! Ați zice că le-am cerut să urce 30 de etaje cu brațele pline de cărămizi.

Individului îi lipseau lui însuşi câteva cărămizi de la mansardă şi începea să mă facă să mă simt realmente inconfortabil. Eram totuşi profesionist, aşa că am inspirat profund şi mi-am rotit umerii spre spate, pentru a destinde muşchii care mi se contractau permanent în piept din clipa când el ieşise din toaleta bărbaților. Ştiam că va dura destul până când liftul lui va urca 30 de etaje, aşa încât m-am resemnat, m-am înarmat cu răbdare şi am încercat să-mi amintesc că eram plătit pentru asta.

— Şi de ce credeți că arată ei aşa? am continuat, străduindu-mă să-l direcționez spre al doilea număr de care avea nevoie, pentru a face adunarea.

— Cred că mai degrabă ar freca menta, a zis el.

Ratase numărul.

— Să frece menta?

— Ştiți dumneavoastră ...

— Ştiu?

— Să piardă vremea.

— Aha, am spus. Dacă ar fi lăsați de capul lor, membrii echipei dumneavoastră ar pierde pur şi simplu vremea.

— Da, a oftat el. Ce-aş putea face?

Ai putea înceta să mai gândeşti ca un imbecil! N-am spus însă asta cu glas tare. Doar am gândit-o. Nu pot vorbi în numele altor instructori, consilieri şi consultanți, dar am vise îngrozitoare în care comutatorul microfonului mi se defectează într-o bună zi şi rostesc cu voce tare tot ceea ce gândesc de fapt. Aceste vise seamănă bizar de mult cu visele în care sunt gol-goluț, ceea ce, dintr-un punct de vedere, chiar sunt.

— Ce au făcut când le-ați cerut să se oprească şi să rescrie planul pe termen mediu pentru a treia sau a patra oară?

— Nu ştiu, a început el să se enerveze. Ce-i interogatoriul acesta?

Clienții se irită atunci când sunt împinşi la limită. Ei ştiu prea bine că lucrez pentru ei. Am decis totuşi să insist. Le-o datoram acelor foşti truditori, foşti angajați dedicați, foste ființe umane aflate dincolo de pereții din sticlă. Şi o datoram clientului meu şi corporației care ne plătea pe toți.

— Este ceva important, i-am spus.

În loc să înalțe sprâncenele înaintea comentariului dirijat, el s-a aplecat spre mine şi a ascultat mai atent. Ignoranța poate avea şi un aspect pozitiv.

— Nu cumva atunci când le-ați cerut să lase orice ar fi făcut şi să regândească planul pe termen mediu, lucrau la altă sarcină pe care le-o trasaserăți mai devreme?

Evidențiam numere la stânga şi la dreapta, totuşi el nu părea să fie în stare să le adune.

— Probabil, a zis lăsându-se pe spate în scaun. Ce legătură are asta?

Calul meu nu numai că ajunsese la apă, ci stătea în ea, totuşi continua să refuze să bea. L-am abandonat pe Socrate şi mi-am luat markerul fermecat şi invizibil.

— Uitați cum stă treaba, am început. (Îngerii mei buni non-direcționali au început să smiorcăie, pe măsură ce am devenit tot mai direcțional. Este ca proverbul chinezesc: „Învață un individ să adune doi cu doi şi există speranță. Adună tu doi cu doi pentru el şi va rămâne Idiot.") Când le cereți membrilor echipei dumneavoastră să facă ceva, sarcina respectivă devine o prioritate. Se vor apuca imediat de lucru, cu intenția de a face o treabă bună.

Mă refeream la cei aflați la începutul carierei profesionale, înainte ca un şir lung de I-Şefi să le fi înăbuşit pasiunile şi să-i fi transformat în cinici lipsiți de speranță.

— Când le-ați întrerupt munca, pentru a le îndrepta eforturile spre altă sarcină, am continuat eu, ați diminuat importanța celei pe care o făceau deja.

— Aşa, şi...?

— Aşa că, de fiecare dată când le cereți să facă ceva, apoi le spuneți să abandoneze sarcina respectivă, ei devin tot mai sceptici față de importanța reală a ambelor sarcini.

— Sceptici...?

— Este precum ciobanul acela care striga „lupul", i-am explicat în speranța că o fabulă ar putea rezona cu el.

— De ce a strigat „lupul"?

— Problema nu este *de ce* a strigat „lupul", am rostit printre dinții încleştați. Problema este că ciobanul a strigat „lupul" când de fapt nu era niciun lup.

— Asta a fost o prostie, s-a strâmbat el.

— Da! am izbucnit, abia ascunzându-mi entuziasmul față de posibilitatea unei revelații. A fost o prostie să strige „lupul" când nu exista niciun lup. Ştiți de ce?

— A fost o prostie pentru că nu exista niciun lup.

— Adevărat, am încuviințat. Puteți aprofunda puțin ideea gândindu-vă la o problemă mai importantă pe care ar fi putut-o genera acțiunile lui?

A şovăit mult timp şi şi-a frecat rădăcina nasului între degete, străduindu-se din răsputeri să găsească un răspuns. Am aşteptat.

— Nu ştiu, a oftat el în cele din urmă, şi un val prelung de aer i-a ieşit din plămâni, de parcă se dezumflase un balon. Pocnind cu palmele pe tăblia biroului, parcă pentru a-şi sublinia frustrarea tot mai mare, a adăugat: Asta-i o prostie.

Puteam vedea că răbdarea i se terminase. A oferi cuiva răspunsul, în loc de a-l ajuta să-l descopere singur, încalcă secole de înțelepciune chinezească, totuşi eu trebuia să prind avionul.

— Atunci când ciobanul a strigat prima dată „lupul", toți l-au luat în serios şi au venit să alunge dihania. Dar, de fapt n-a fost niciun lup. Aşa încât ei au devenit sceptici. După aceea, când a apărut cu adevărat un lup şi ciobanul a strigat „lupul", nimeni nu l-a mai crezut.

— Vreți să spuneți că eu strig „lupul"?

Mi-am atins vârful nasului cu un deget şi l-am indicat pe el cu celălalt deget.

— Vreți să spuneți că atunci când le trasez oamenilor mei o sarcină, ar trebui să-i las s-o termine?

Am repetat gestul. Liftul îi suia din nou, tocmai când începusem să cred că era defect.

— Dar ce voi face eu?

— Cum adică? am întrebat.

— Dacă le trasez sarcini sau îi las să-şi aleagă singuri sarcinile – n-o să fie plictisitor?

— Plictisitor pentru cine?

— Pentru mine.

Tocmai când credeam că eu eram cel care dirija discuţia m-a dus direct în inima problemei. Deşi l-am creditat cu o oarecare deschidere şi înţelegere, care până atunci îmi fuseseră ascunse, nu m-am oferit să-mi reduc onorariul. Acum însă căpătase două numere pe care să le adune.

— Oho! am exclamat. Ce mai epifanie!

— Epi... ce? a întrebat el inexpresiv.

— Nu contează, am continuat. Plictiseala v-a determinat să schimbaţi vitezele pentru toţi şi să le prăjiţi creierii.

— Credeţi?

— Acesta este răspunsul dumneavoastră.

— Care-i răspunsul meu?

— Dacă v-aţi fi angajat în misiunea curentă a departamentului, nu v-aţi fi plictisit şi n-aţi fi întrerupt întruna ce încearcă oamenii să termine.

— „Angajat în misiunea curentă"? a repetat el. Asta ar însemna micromanagement? Am participat odată la un seminar, la care ni s-a spus să nu facem micromanagementul oamenilor.

— Este puţin cam târziu pentru asta, am zis eu cu glas tare. De acord, forţam un pic lucrurile, dar m-am grăbit să continui înainte ca el să poată reacţiona: Cine citeşte planul pe termen mediu?

— Cred că comitetul executiv.

— A venit vreodată cineva la dumneavoastră şi a solicitat o explicaţie pentru abaterile de la planul pe termen mediu?

— Nu, a răspuns el gânditor, frecându-şi bărbia. După ce sunt terminate şi prezentate, planurile astea sunt puse la dosar şi nu mai sunt deschise niciodată.

— Cu excepţia cazurilor când vă plictisiţi dumneavoastră?

— Da, mă gândesc că n-ar strica nişte mici ajustări.

— Bun, haideţi să adunăm doi cu doi, am rostit eu imediat. Dumneavoastră ştiţi că planul pe termen mediu este pur şi simplu inutil, iar membrii echipei ştiu că planul pe termen mediu este pur şi simplu inutil. Cu toate acestea, le cereţi să-l refacă.

— Așa cum prezentați lucrurile, nu pare a fi ceva foarte inteligent.

— Exact! Asta înseamnă micromanagement în cel mai rău sens al cuvântului. Vă priviți departamentul ca și cum ar fi un furnicar care există pentru a vă amuza.

— N-aș zice asta, a protestat el.

— Nici nu trebuie s-o ziceți, fiindcă am zis-o eu. (Abandonasem de mult principiile instruirii și eram stimulat de senzația de plăcere care-i încearcă pe consultanți când se dezlănțuie.) Ce părere ați avea dacă v-aș spune că puteți face *macro*management, devenind un pionier al strategiei, care croiește o potecă prin jungla birocratică, astfel încât oamenii dumneavoastră să poată deveni mai productivi?

— Serios?

— Serios. Vă va amuza, ba chiar vă va provoca. Iar oamenii dumneavoastră vor reveni la viață și vor face lucruri uimitoare.

— Când pot începe să croiesc poteci de pionierat?

— Ați și început deja, am spus ridicând mâna ca să batem cuba.

Clientul meu a bătut cuba, apoi a mai adăugat de la el și o ciocnire de pumn și un zâmbet.

Povestea pe care tocmai v-am relatat-o este născocită. Nu mă port așa în sesiunile de instruire, iar adevărații I-Șefi nu „pricep" atât de rapid. În plus, eu pierd întotdeauna avionul. Totuși, I-Șefii *pot* pricepe, dacă li se acordă timp suficient, călăuzire prietenoasă și încurajare. De-a lungul timpului am văzut unele schimbări radicale. La multe dintre ele am fost chiar factorul catalizator. Sunt mai frecvente însă cazurile în care I-Șefii își văd de treabă fără intervenții, instruiri sau altceva, și sunt cel mai mult influențați de alți I-Șefi, situație în care comportamentul necorespunzător nu poate decât să se înrăutățească, iar numărul victimelor din departamentele lor crește la dimensiuni cutremurătoare. Aici intervine procrearea Idioților.

PASUL 4: „TREBUIE SĂ FACEM INVENTARUL PROPRIULUI NOSTRU COMPORTAMENT IDIOT."

În fața acestui lucru mă simt umil, iar muşchii empatiei mi se umflă de parcă aş fi campion mondial la culturism. Când apelez la toate fărâmele de creativitate şi influență pe care le posed pentru a-l învăța pe un amărât de I-Şef cum să adune doi cu doi, trebuie să nu uit de unde provin eu însumi şi cât de greu a fost drumul pentru mine. Aşa cum am spus la începutul capitolului, izbucnirea într-un acces de furie perfect justificabilă ne face uneori să ne simțim bine, chiar dacă ştim că nu este corect. Parafrazându-l pe Sigmund Freud, uneori un Idiot este pur şi simplu un Idiot.

Pe lângă întrebarea de unde au venit Idioții, dacă doriți cu adevărat să lucrați cu succes pentru un Idiot, este important să înțelegeți cum ajung Idioții în poziții de conducere. Tot aşa cum Idioții nu pornesc la drum cu intenția de a ajunge Idioți, nici majoritatea Şefilor Idioți nu pornesc la drum cu intenția de a ajunge şefi. De aceea, este important să nu confundăm I-Şefii cu Şefii Dumnezeu, Machiavelici, Masochişti, Sadici, Paranoici, Şovăielnici, Nepregătiți, Amici sau chiar cu Şefii Buni.

ZGOMOTUL PUTERNIC DE SUCȚIUNE

Voi reduce toată aiureala la cel mai mic numitor comun şi voi spune că Şefii Idioți lasă un vid asemănător unei găuri negre acolo unde ar trebui să existe inteligență, viziune şi înțelepciune. Universul natural detestă vidul şi începe să „absoarbă" intens, pentru a-l umple. Dacă se întâmplă ca în momentul acela să treacă prin preajmă inteligența, viziunea şi înțelepciunea, povestea va avea un final fericit. Dar când s-a întâmplat asta ultima dată? De obicei, o idee irelevantă, lipsită de sens, haotică, este absorbită în vid şi devine politica generală a companiei.

Mai întâi, un Idiot poate să devină şef din mai multe motive. El poate fi singurul candidat disponibil, pentru că toți ceilalți din departament s-au aruncat pe fereastră sau dârdâie ascunşi prin debarale. Sau poate că Idiotul a găsit o propunere pe podea, a ridicat-o şi tocmai se uita la ea, când pe lângă el a trecut cineva aflat mai sus în lanțul trofic. Mahărul a crezut că era creația Idiotului şi l-a promovat. Uneori, Idioții se înscriu pentru un post de şef,pentru că li se pare interesant, şi dau accidental impresia că

sunt competenți suficient de mult timp pentru a obține postul. Iar când le iese la iveală adevăratul caracter, este prea târziu.

Nu v-ați dori să puteți vota pentru noul dumneavoastră şef? Bineînțeles că puteți oricând vota cu picioarele, dar n-ar fi frumos dacă cineva ar întreba înainte de a-i promova pe ignoranți? Nicio şansă! Oricum, eu privesc cu suspiciune procesul democratic. Se presupune că un post ales democratic este purificator şi se epurează singur de incompetență, mulțumire de sine şi corupție. În practică însă, primul punct de pe ordinea de zi a aleşilor este de a scurtcircuita procesul democratic şi de a-şi face posturile pe atât de sigure şi de lucrative pe cât sunt cele ale birocraților care conduc guvernul local, statal şi federal. Aluzie la incompetență, mulțumire de sine şi corupție.

Ce înseamnă de fapt „sucțiune"

Când un I-Şef este promovat, mai ales în apropiere de vârf, sucțiunea poate fi resimțită în toată compania. Când un I-Şef urcă o treaptă, lasă în urma lui un vid (şi mai multă sucțiune). Vidul creat de Idioți la înălțime este copiat după aceea la toate nivelurile. Este un tip de reproducere internă sistemică, automată, iar descendența devine tot mai anemică cu fiecare reorganizare. Iată o poveste care ar putea ajuta la ilustrarea ideii mele: matroanei unei familii bogate din Lookout Mountain, statul Tennessee, i-a fost prezentată o mireasă nouă, provenită din exteriorul clanului lor. În loc să pufnească disprețuitor spre persoana „de rând", matroana a salutat-o cu brațele deschise, spunând:

— Aveam nevoie de sânge proaspăt în familia noastră. Pe muntele ăsta sunt deja suficienți idioți gângavi.

Din păcate, Idioții sunt Idioți doar prin comparație. Numai non-Idioții pot atrage atenția că ei sunt, de fapt, Idioți. De aceea indivizii care-i fac pe Idioți să se simtă cel mai puțin ca Idioții sunt la rândul lor tot Idioți. Puteți ghici cu cine aleg Idioții aceia să se înconjoare? Cu cât I-Şeful se află mai sus şi este mai puternic, cu atât abilitatea lui de a-şi completa personalul cu alți Idioți este mai mare. Principiul lui Peter este corect prin faptul că oamenii sunt promovați adesea dincolo de nivelul lor de competență. Însă ceea

ce Larry Peter a presupus că se întâmplă în continuare este de multe ori greşit; nu pentru că i-ar fi lipsit inteligența să evalueze corect situația, nici pe departe, ci fiindcă a dispărut dintre noi înainte de a putea desfăşura un studiu longitudinal. Idioții nu se opresc din ascensiunea lor ierarhică, odată ce au fost promovați dincolo de nivelul lor de competență. De când este competența o cerință necesară pentru biroul executiv? Ca director executiv, am făcut parte din topul 100 întocmit de Fortune şi pot atesta personal că poziția mi s-a bazat mai degrabă pe confortul pe care l-am oferit şefului meu, decât pe inteligența sau competența mea. Incompetența, mai ales în domeniul motivației şi înțelegerii umane, poate fi un bilet la clasa întâi către biroul de director.

Unicul lucru care-i opreşte pe unii I-Şefi să ajungă în vârful piramidei este un Şef Dumnezeu, Machiavelic sau Sadic, care-i poate întrece în viclenie, putere şi manipulare cât timp sunt la toaletă. Tocmai când credeați că mai rău de atât nu se poate, arhitecții corporatişti scapă de Idioți, înlocuindu-i cu Şefi Dumnezeu, Machiavelici, Sadici, Masochişti, Paranoici, Nepregătiți şi Şovăielnici.

ODATĂ APRINS, FOCUL SE RĂSPÂNDEŞTE

Chiar dacă un I-Şef este creat printr-un accident sau o neînțelegere, Idioții nu sunt promovați accidental. Este unul dintre aspectele cele mai neplăcute ale naturii umane care-şi arată chipul hâd. Principiul care poartă numele lui Larry Peter explică doar o parte din acest fenomen. Deşi creşterea capacității cognitive a cuiva este dificilă, persoanele promovate dincolo de nivelul lor de competență pot totuşi să-şi recunoască dilema şi să ia măsuri pentru a-şi spori competențele sau cel puțin pentru a căuta asistență din partea cuiva mai competent. În cazul Şefilor Idioți, există puține dovezi că ei ar fi fost vreodată competenți; cu certitudine, le lipsesc caracteristicile umane de curiozitate sau reflecție care le-ar putea oferi un indiciu că vor avea nevoie vreodată de asemenea competențe.

Mulți Idioți ajung într-adevăr în poziții de conducere din motive greşite, accidental sau în urma norocului tragerii la sorți. Sau poate că se aflau pur şi simplu în preajmă când a început

sucțiunea. Ideea este că, așa cum s-a întâmplat cu mine, ei s-ar putea să descopere în cele din urmă că leadership înseamnă mai mult decât cred cei necunoscători. Dar, odată ce ajung acolo, nu le mai trece prin minte gândul de a proceda onorabil și de a demisiona. În loc de așa ceva, ca și omologii lor din viața politică, Șefii Idioți încep să bată step cât pot de repede, iar după aceea situația nu face altceva decât să se deterioreze.

INSTITUȚIONALIZAREA INCOMPETENȚEI

Dacă credeți că I-Șefii sunt mai numeroși decât celelalte tipuri de șefi, aveți dreptate, mai ales în companiile mari în care procrearea Idioților este mai des întâlnită. Este oare de mirare că persoanele pentru care competența n-a contat niciodată sunt cel mai puțin amenințate de alți Idioți (și că, în majoritatea timpului, se simt perfect confortabil în preajma lor)?

Există efecte atât de tip microciuperci, cât și macrociuperci. Când descoperă că nu sunt în stare să satisfacă cerințele postului lor, Idioții caută pe altcineva care să o facă. Ei nu doresc să renunțe la avantajele și prestigiul poziției lor, și acesta este punctul slab inerent din companiile ierarhice, birocratice, clasice. Poți câștiga mai mult numai dacă promovezi. Arhitecții luminați din companii nu atașează conceptul de „mai mult" la conceptul de „mai sus". Ei găsesc căi inovatoare de a recompensa productivitatea și contribuția fără instituționalizarea incompetenței.

Efectul ciupercă

Efectul microciupercă este de obicei o problemă departamentală. Un I-Șef de nivel inferior, posibil un Șef Nepregătit, nu are bugetul sau autoritatea pentru a crea și completa posturi nejustificate și de aceea devine o bătaie de cap insuportabilă pentru membrii echipei sale. Un candidat la Principiul lui Peter promovat într-un post care-i depășește competențele poate să nu-și dea seama că nu este calificat pentru a-i conduce pe alții în activități prin care s-a împleticit mai devreme, când era un simplu subordonat.

Ce se poate spune însă despre cineva cu adevărat competent care este promovat în management pe baza talentelor și abilităților

sale? Acesta este un alt exemplu inerent de puncte slabe în companiile ierarhice, birocratice. (Vă puteți da seama că nu-mi plac?) Pentru cineva talentat şi competent, intrarea în management este unica modalitate prin care poate să câştige mai mulți bani şi să dobândească mai multă putere. Motivul pentru promovarea sa nu are însă nimic de-a face cu avantajele promovării. Pentru managerii şi directorii executivi dintr-o verigă superioară în lanțul trofic, promovarea individului talentat şi competent reprezintă o modalitate de generalizare a performanței sale. Dacă este foarte priceput la ceva, îi poate face şi pe alții să fie buni în privința respectivă. Cel puțin aşa spune logica. O astfel de logică este, pe scurt, ilogică. Conducerea oamenilor, care implică ghidarea dezvoltării lor profesionale, dar şi motivarea lor, necesită un set de abilități foarte specializate şi mentalitatea de servitor, adică ceva ce noul manager probabil că n-a avut şi nici n-a dorit vreodată să aibă.

Crearea de widgeturi, scrierea de cod, vânzările de tip *cold calling* şi construirea de modele financiare sunt funcții importante. Nu-i puteți cere unui expert în crearea de widgeturi să înceteze cu munca respectivă şi să înceapă vânzări de tip *cold calling*, decât dacă sunteți un Idiot. Doar un Idiot i-ar cere unui expert în cod să acorde asistență telefonică pentru clienți. Acesta este un factor care a contribuit la criza dot-com. Nu-i veți cere unui contabil să conducă departamentul de inginerie tehnică sau unui inginer să conducă contabilitatea – în ciuda faptului că ambii au o gândire logică, fiind pasionați de calcule şi extrapolări. Oricine are măcar jumătate de creier înțelege că cineva care şi-a demonstrat competența într-un domeniu specializat şi care şi-a petrecut mai mult ca probabil majoritatea vieții de adult perfecționând-o prosperă când face ceva la care este atât de priceput.

Fără a ține seama de simțul practic, metoda de promovare folosită cel mai des în companiile ierarhice este, din păcate, separarea indivizilor de activitățile care le plac şi instalarea lor la conducerea unor persoane mai puțin talentate care să facă activitățile respective. Într-o exprimare vulgară, în companiile ierarhice promovările tradiționale le cer şefilor noi să învețe porcii

să cânte. Şeful nou-promovat, fiind o specie rară de porc cântător, nu face decât să irite porcinele banale din departament, care n-au nici dorința, nici intenția de a cânta. Rezultatul net al acestei aiureli este o turmă de porci supărați şi un fost porc cântător nemulțumit, care nu mai are ocazia de a face vocalize.

Promovarea bazată pe talent

Nu vă lăsați amăgiți de tonul meu jovial şi neserios. În ciuda regulilor nescrise şi nerostite ale vieții corporatiste la care mă refer cu atâta nepăsare, acestea sunt chestiuni cu adevărat importante. Vă îndemn să fiți parte din soluție, indiferent cât de ridicolă ar fi problema sau cât de idioți ar fi autorii ei. Eu trebuie să-mi reamintesc întruna, aşa cum vă reamintesc şi dumneavoastră acum, că este opțiunea mea de a fi victima voluntară sau învingătorul în acest proces. Înarmați cu aceste cunoştințe edificatoare, noi putem fi impulsul care să ajute la înscrierea bifelor în tabelul caracter/competențe din capitolul 3. O bifă marchează locul unde efortul autentic de instruire şi dezvoltare poate acoperi o mulțime de păcate.

Facilitarea creşterii şi dezvoltării personale şi profesionale a altora este o abilitate naturală şi o dorință pe care o au unele persoane. Ele sunt înzestrate din fire pentru leadership, la fel cum sunt matematicienii pentru contabilitate. Conceptului de pionierat, cel care deschide drumuri pentru a le oferi celorlalți avantajul de a beneficia de spațiu, resursele şi oxigenul necesare pentru a activa în condiții optime, i se potrivesc liderii-slujitori (adică Şefii Buni). Ca şi omologii lor competenți, specializați, ei doresc să continue să învețe şi să-şi perfecționeze abilitățile cu care sunt înzestrați în mod natural, iar procesul de învățare nu se opreşte niciodată.

Dacă doresc cu adevărat să domine în domeniile lor de activitate, şefii companiei îşi vor aduce liderii talentați în poziții de leadership şi-i vor lăsa să deschidă drumul pentru creatorii foarte talentați de widgeturi, pentru programatori, vânzătorii prin *cold calling* şi contabilii experți. Însă acest lucru se întâmplă rareori. Ca regulă generală, executivii din vârful companiei îi plasează pe creatorii de widgeturi, programatori, vânzătorii prin

cold calling şi contabilii experţi în poziţii unde să aibă responsabilitate pentru creşterea şi dezvoltarea profesională a altora. În plus, o fac de obicei fără să-i pregătească pe noii lideri. Greşit, complet greşit! Creatorii de widgeturi, programatorii, vânzătorii prin *cold calling* şi contabilii experţi nu mai pot face ceea ce le place. Ei sunt siliţi să aibă de-a face cu chestiuni de motivaţie umană şi cu problemele fundamentale ale traiului de zi cu zi – cu alte cuvinte, cu problemele altora. În felul acesta rămâneţi cu un grup de şefi mânioşi şi/sau confuzi, care nu sunt în niciun caz Idioţi. Da, lideri groaznici, dar în niciun caz Idioţi. Iar acum sunt plătiţi cu foarte mulţi bani. Ei nu vor mai coborî de acolo. Poate că doar unul dintr-un milion o va face. Majoritatea îşi vor schimba fericirea şi împlinirea vocaţională pentru bani şi avantaje. Sunt ţinuţi ostatici în ierarhie.

Pălăria ciupercii creşte cu indivizi care sunt plătiţi bine pentru ca să nu contribuie cu nimic esenţial. Piciorul ciupercii îi conţine pe cei care trudesc din greu pentru a-i susţine pe cei din pălărie. Optzeci la sută din muncă este realizată în picior, în timp ce aceia din pălărie primesc 80% din valoarea totală a salariilor şi beneficiilor. Pălăria ciupercii se dezvoltă, deoarece non-liderii din poziţii de leadership se înconjoară de indivizi care să-i izoleze de problemele pe care oamenii le aduc zilnic la uşa lor. Pălăria ciupercii creşte şi pentru că Şefii Idioţi se înconjoară de indivizi care îi fac să se simtă confortabil în stupizenia lor. Data viitoare când veţi citi în *Wall Street Journal* că cineva a fost promovat în vârful unei companii mari, lăsaţi ziarul din mână şi imaginaţi-vă pălăria ciupercii corporatiste care creşte alături de pălăriile ciupercilor mici prin toată compania.

Atenţie, cade!

Bineînţeles, legile fizicii anunţă că piciorul ciupercii poate susţine numai o anumită greutate înainte să cedeze şi să se răstoarne complet. Toţi am văzut că pot fi create companii care să exploateze schimbările din tehnologie sau din reglementările guvernamentale. Dacă au încăput pe mâini nepotrivite, aceste companii sunt clădite, aduse la prosperitate, ba chiar omagiate, dar

în tot acest timp sunt complet extorcate de directorii din vârful ierarhiei. Mulți directori de top și administratori publici au licență de a fura, tot așa cum James Bond are licență de a ucide. După ce conținutul acestor companii este transferat în conturile bancare ale directorilor și păstăile goale sunt suflate în vânt, publicul scandalizat cere să se aplice justiția. Prea târziu! Calul a dispărut deja din grajd. Truda dedicată a eroilor neslăviți din piciorul ciupercii menține totul. Ei se străduiesc să susțină toată greutatea, însă pălăria ciupercii poate crește prea mare chiar și pentru oamenii cei mai truditori. Câte ciuperci corporatiste ați văzut răsturnându-se în decursul vieții dumneavoastră? Dar în ultimii 10 ani? Așa cum spune vechiul proverb chinezesc „Dacă nu schimbi direcția, vei ajunge în locul spre care te-ndrepți."

OAMENII POTRIVIȚI, MOTIVELE POTRIVITE, LUCRURILE POTRIVITE

Deși I-Șefii sunt inevitabili, ei nu trebuie să fie letali. Dacă lucrați pentru unul dintre ei, încercați să-i înțelegeți defectele și să-l faceți să se simtă mai puțin amenințat. Puteți chiar să încetiniți creșterea populației de Idioți. Cândva credeam că singurul loc în care pălăria ciupercii poate crește la nesfârșit este aparatul guvernamental, unde soluția este continuarea măririi piciorului. Sectorul public nu trebuie să aducă profit și nici nu trebuie să ofere bunuri și servicii competitive. Se pare totuși că am ajuns la limita dincolo de care nici guvernul nu mai poate susține cheltuielile scăpate de sub control. În Washington și pe Wall Street, legiuitorii conservatori au petrecut primăvara și vara anului 2011 încercând să micșoreze cardurile de credit ale guvernului federal și astfel au prăbușit piețele, și la propriu și la figurat, dovedind că mărimea pălăriei și piciorului ciupercii este una limitată chiar și pentru cei care tipăresc banii. Se pare că toți, până și șefii din sectorul privat și legiuitorii din sectorul public, sunt oameni în cele din urmă – și nu fără lipsuri. Managementul de calitate al șefului începe prin acceptarea lipsurilor sale ca parte integrantă din umanitatea lui.

În alte state din lume, practic toți fac parte din piciorul ciupercii. Într-un astfel de caz este recomandabil să facem parte

din clasa politică sau socială care ocupă pălăria. Când întregul sector privat este absorbit de picior, aşa cum s-a întâmplat în fosta Uniune Sovietică, pălăria se micşorează. Un picior enorm, o pălărie minusculă. Până la urmă, piciorul nu-şi mai poate susţine propria greutate şi se prăbuşeşte. Experimentul sovietic n-a durat tot secolul al XX-lea. Când Mama Natură creşte o ciupercă, piciorul este întotdeauna în proporţie potrivită cu pălăria.

Dacă citiţi cartea aceasta, mai mult ca sigur faceţi parte din piciorul ciupercii, nu din pălărie. Îmi scot pălăria în faţa dumneavoastră. Fiţi puternic, dar în acelaşi timp inteligent. Nici chiar cel mai puternic picior nu poate susţine pălăria unei ciuperci care a crescut prea mare şi prea grea. Activitatea inteligentă ajută la reducerea mărimii pălăriei. Dacă nu-i posibil s-o reduceţi, puteţi spera să-i încetiniţi creşterea până ieşiţi de sub ea.

EXERCIŢIUL PENTRU PASUL 4: „TREBUIE SĂ FACEM INVENTARUL PROPRIULUI NOSTRU COMPORTAMENT IDIOT."

Parcurgeţi pasul 4. Actualizaţi-vă permanent inventarul motivaţiilor şi metodelor. Nu acţionaţi din motive greşite, aşa cum am procedat eu. Dacă aţi făcut-o, schimbaţi-vă priorităţile şi abordarea. Continuând să mergeţi pe acelaşi drum nu veţi face decât să vă irosiţi timpul şi să vă atrageţi o turmă de duşmani. Retrageţi-vă un pas şi examinaţi-vă compania. Veţi vedea „cum" şi „de ce" au ajuns I-Şefii aceia acolo unde sunt acum. Priviţi lucrurile mai puţin inteligente pe care le-aţi făcut pe parcurs. Toţi facem parte din lumea Idioţilor – atâta doar că unii joacă roluri mai importante decât alţii.

Faceţi rost de organigramele corporatiste pentru ultimele trei-patru (preferabil cinci sau şase) reorganizări majore. Fixaţi-le pe perete, apoi luaţi piuneze şi aţă colorată pentru a urmări progresul unor directori executivi. Cine urcă, cine s-a împotmolit, cine coboară sau dispare? Cine s-a înconjurat cu linguşitori, pentru a se izola împotriva problemelor pe care nivelul executiv nu le poate aborda? Observaţi vreun şablon? Unde vă găsiţi dumneavoastră în tabloul general? Cum se compară traiectoria carierei dumneavoastră cu cea a unora dintre personajele mai dezagreabile de pe organigrame? Este posibil să aveţi un punct nevralgic în privinţa timpului pe care Idiotul dumneavoastră Interior îl petrece la volan? Ar fi mai bine să recunoaşteţi pur şi simplu că Idiotul Interior acţionează susţinut pentru a vă sabota cariera sau pentru a forma alianţe imorale, despre care nu doriţi să le spuneţi copiilor dumneavoastră, doar pentru ca să puteţi conduce un Lexus în loc de o Toyota.

Poate că Idiotul dumneavoastră Interior a pornit într-o cruciadă de eliminare a tuturor Idioților de pe fața planetei, fără ca mai întâi să fi învățat şi să fi aplicat tactul şi decența. Dacă Idiotul dumneavoastră Interior îi sperie pe Idioții aflați deasupra dumneavoastră în ierarhia companiei, indiferent cât de bine intenționate v-ar fi motivele, v-ați băgat singur capul în laț. Când se aude sunetul sucțiunii, sunteți absorbit în sus pe scara ierarhică a companiei, alunecați înapoi, sau stați pe loc în timp ce Idioții urcă pe lângă dumneavoastră?

Idioții vor procrea mereu mai mulți Idioți. Înțelegând dinamica agregării şi procreării lor, puteți întrerupe ciclul atunci când ajungeți în vârf. Fiți răbdător şi încurajați-vă I-Şeful. V-ar plăcea să fiți absorbit într-un aspirator corporativ? Studiați graficele pe care le-ați creat din organigramele corporatiste anuale şi notați tendințele. Ele vor releva ce (sau cine) îi face să se simtă confortabil pe mahării din companie. Încercați să discerneți dacă coeficientul ignoranței dumneavoastră, fie el mare sau modest, contribuie la dezvoltarea carierei, vă blochează dezvoltarea carierei sau vă trimite în picaj.

Întocmiți inventarul personal în contextul companiei. Începeți prin a determina ce rol, conştient şi subconştient, jucați în schema generală a lucrurilor. Când adevăratul Idiot se ridică în picioare, sperați că nu sunteți dumneavoastră. În loc să participați la procrearea Idioților, instituiți măsuri prohibitive împotriva lor.

5

Surghiunirea talentului

Rezoluția Congresului care propunea un sistem de avertizare din timp împotriva prezenței Idioților în rândul populației generale a fost respinsă în comisia de validare ca fiind incorectă politic. Asta îmi dă de gândit. Singurii care obiectează împotriva emiterii unor alerte anti-Idioți sunt Idioții, pentru că ei nu se consideră o amenințare la adresa eficienței operaționale la locul de muncă sau a sănătății și bunăstării psihologice a membrilor echipei lor. Pe de altă parte, însă, mulți Idioți consideră uneori competența ca fiind o amenințare la adresa sănătății și bunăstării lor psihologice. Idioții îi percep adesea pe oamenii competenți și talentați ca pe niște amenințări – nu pentru că ar avea ceva împotriva realizărilor altora în general, ci pentru că șefii lor s-ar putea aștepta din partea *lor* să realizeze ceva. Machiavelicii sunt îndeajuns de șireți pentru a-și revendica realizările dumneavoastră și a le prezenta superiorilor din ierarhia companiei ca fiind ale lor. Idioții ar prefera pur și simplu să elimine complet talentul.

În logica strâmbă a I-Șefului dumneavoastră, dacă nimeni nu face nimic valoros, nici de la el nu se așteaptă nimeni să realizeze ceva valoros. Dacă în vecinătatea imediată nu există persoane talentate, se îmbunătățesc considerabil șansele lui de a nu fi remarcat de radarul managementului superior. Prin urmare, cea mai bună modalitate de a vă asigura că nimeni din departamentul dumneavoastră nu demonstrează talent este de a-l surghiuni complet.

Amintiți-vă principiile de la baza procreării Idioților din capitolul 4:

- ☐ Idiotul este promovat peste nivelul lui de competență.
- ☐ Idiotul preferă să nu-i spună partenerului de viață că va trebui să returneze creșterea salarială, opțiunea de cumpărare de pachete de acțiuni, vacanța suplimentară, Lexusul din pachetul de beneficii, locul de parcare de lângă clădire și biroul de șef.

- ☐ Idiotul preferă să nu-şi recunoască public defectele (dacă este măcar conştient de defectele sale); prin urmare, nu se pune problema de a căuta să se instruiască sau să înveţe şi să se dezvolte.
- ☐ Idiotul începe să angajeze linguşitori, formând astfel un cocon protector în jurul noii poziţii a Şefului Idiot.
- ☐ Linguşitorii irosesc spaţiu şi salarii, care ar reveni altfel angajaţilor talentaţi.
- ☐ Toate energiile şi resursele Idiotului (în majoritate, resursele companiei) sunt dedicate protejării micului secret murdar al Şefului Idiot.
- ☐ Coconul protector deviază problemele pe care Şeful Idiot este incapabil să le abordeze.
- ☐ Şeful Idiot arată ca un geniu.
- ☐ Dacă o problemă străpunge perimetrul defensiv al Şefului Idiot (coconul) şi el face o greşeală de proporţii, care înseamnă o pierdere de milioane pentru companie, Şeful Idiot începe să concedieze linguşitori din staulul imediat accesibil al mieilor de sacrificiu.
- ☐ Şeful Idiot dă impresia că este hotărât şi puternic.
- ☐ Mahării Idioţi care l-au angajat şi/sau promovat pe Şeful Idiot îl avansează şi-i măresc salariul.
- ☐ Este angajată o firmă de căutare a directorilor executivi pentru a găsi un nou Şef Idiot care să-l înlocuiască pe cel recent promovat.

PASUL 5 PENTRU IDIOŢI ÎN PERIOADA DE RECUPERARE: „RECUNOSC ÎN FAŢA PUTERII SUPERIOARE, ÎN FAŢA MEA ŞI A ALTORA NATURA EXACTĂ A GREŞELILOR MELE."

Încep să înţeleg motivul pentru care programele compuse din 12 paşi au o asemenea rată de succes. Ele nu vă lasă să scăpaţi aşa uşor. Refuzul nu intră în discuţie pentru practicanţii lor. Se pare însă că tot ce am făcut până acum a fost să-mi mărturisesc stupizenia în faţa dumneavoastră şi a Puterii mele Superioare – care ştie deja ce voi spune înainte de a o spune, aşa că de ce m-aş mai sinchisi să mărturisesc? Am însă greutăţi cu partea de autorecunoaştere. Orgoliul meu ignoră faptul că am stat de ambele părţi ale biroului

Idiotului. Am fost Şef Idiot, iar în prezent mai joc uneori rolul angajatului Idiot. În ciuda investiţiilor pe care le-am făcut în propria mea recuperare, Idiotul meu Interior este bine sănătos.

Încep să-mi dau seama că atunci când frustrarea îmi clocoteşte şi dă pe dinafară şi mă revolt împotriva Idioţilor din univers, nu accept în întregime propria mea ignoranţă trecută, prezentă sau viitoare. Aşa cum se spune în programul AA, „Dacă o poţi admite, există speranţe". Este mai uşor să recunoaştem la alţii problemele pe care le avem noi înşine. În calitate de angajat, am simţit adesea că talentele şi abilităţile mi-au fost trecute cu vederea sau ignorate. Ca I-Şef aflat în perioada de pre-recuperare, sunt sigur că eu însumi trebuie să fi trecut cu vederea sau să fi ignorat mai multe talente decât am oferit vreodată. Dacă bănuiţi că şeful nu vă recunoaşte talentul, amintiţi-vă că mulţi Idioţi nu l-ar recunoaşte nici dacă i-ar muşca de călcâi. Surghiunirea talentului este o practică uzuală şi perfidă, mai ales printre Şefii Dumnezeu şi Paranoici.

Surghiunirea talentului înseamnă o lovitură pentru orice companie; poate costa mult companiile, deoarece înseamnă pierderea eficienţei, eficacităţii, productivităţii şi profitabilităţii. Niciunul din aceşti parametri nu înseamnă însă mare lucru pentru Şefii Dumnezeu, Paranoici şi Idioţi care simt o durere în călcâi. Ei văd în talent o ameninţare la adresa controlului lor şi a atingerii obiectivelor lor. Pentru Paranoici, ameninţarea se scrie cu „A". Dintr-un motiv necunoscut, aceşti şefi n-au constituţia de fier a Machiavelicilor, care vă lasă să trudiţi din răsputeri şi să vă exploataţi la maximum talentul... doar pentru ca şeful să vă fure gloria.

POCNIREA ÎN CAP

Oricât de greu ne-ar veni s-o credem câteodată, şefii sunt fiinţe umane. Comportamentul lor uneori exasperant v-ar putea face să credeţi că pe undeva există un medic diabolic care-i programează şi-i expediază prin curierat rapid companiilor din toată ţara. A lupta împotriva naturii esenţiale a şefului dumneavoastră sau a crede că o puteţi schimba este ca şi cum aţi crede că puteţi schimba natura umană în sine. Cu toate acestea, mulţi merg zilnic la serviciu, spunându-şi că vor putea înfrunta talazurile idioţeniei fără să se înece.

Le sugerez acestor suflete curajoase, încăpăţânate şi (trebuie s-o spun) prezumţioase să se oprească la vreo 15 metri de intrarea

în clădirea unde lucrează, să roage un coleg să țină ușa deschisă, să pornească în fugă, să atingă viteza maximă, să lase bărbia în piept și să se izbească cu toată forța cu capul de canatul ușii. După ce vă veți recăpăta cunoștința, intrați și bucurați-vă de restul zilei. Urmați rutina aceasta zi de zi vreme de șase luni și s-ar putea să avariați ușa într-atât, încât să fie necesară înlocuirea ei. Sugerez asta, deoarece este o acțiune la fel de logică precum încercarea de a schimba pe cineva, mai ales pe șeful dumneavoastră. Și chiar dacă ați reușit s-o faceți, ei îl vor îndepărta pur și simplu și vor despacheta alt Șef Idiot primit de la medicul diabolic. Vor reuși întotdeauna să producă altă ușă sau alt șef. Dar de câte ori veți putea să vă recăpătați cunoștința înainte să v-o pierdeți definitiv? Resentimentele față de incorectitudinea de la locul de muncă vă fac mai mult rău dumneavoastră decât lor. Până veți termina cartea aceasta, s-ar putea să vă reamintesc de 100 de ori cât de veninoase sunt resentimentele, deoarece am avut nevoie de 1.000 de impacturi cu ușa până să încep măcar să admit conceptul.

Nu spun că nu puteți influența o schimbare în șeful dumneavoastră. El ar putea face progrese, dar numai după ce le veți face dumneavoastră. Văd asta petrecându-se permanent. Instruirea contează cu adevărat, dincolo de clientul instruit, dar nu acesta este motivul pentru care să recurgeți la ea. Trebuie să vă dedicați cu adevărat îmbunătățirii performanțelor personale, atitudinii și expresiei. Atunci o veți duce mai bine – mult mai bine –, indiferent dacă șeful vă urmează sau nu exemplul. Pot simți încă de aici cum vă clocotește sângele în cap. Doriți să vă bucurați însă de pace și liniște. Doriți tihnă. Dacă vă așteptați ca șeful să vi le ofere prin schimbarea sa, pregătiți-vă de un eșec. Așa cum spunem noi miercuri seara în subsolul bisericii: „Așteptarea nu este decât o aversiune care așteaptă să se împlinească." Nu vă legați speranțele de posibilitatea ca șeful să se schimbe. Păstrați-vă așteptările pentru dumneavoastră.

COMUNICAȚI PENTRU FERICIREA DUMNEAVOASTRĂ

Nu vă puteți aștepta ca șefii răi să se schimbe, dar puteți schimba felul în care îi abordați și lucrați cu ei, ceea ce poate schimba ce simțiți despre dumneavoastră, despre ei și despre viață în general. Dacă vă informați în mod voit și regulat I-Șeful despre

ce faceți, se va simți mai puțin amenințat. Asta înseamnă premeditarea întâlnirilor „întâmplătoare" cu el pe coridor, sau la dozatorul de apă, sau intrarea „întâmplătoare" după el la toaletă. Exact – sugerez bio-pauze strategice. În cazul femeilor care lucrează pentru șefi bărbați și invers, opțiunile sunt mai limitate, deși ele pot transmite informații secretarelor în sacralitatea toaletei pentru femei. Oricum, adesea este mai eficient să vă faceți propagandă prin intermediul secretarei decât s-o faceți direct șefului.

Nu exagerați însă în această privință. Combinați mijloacele de transmitere. Oferiți microrapoarte despre activitatea dumneavoastră cu ocazia întâlnirilor personale. Trimiteți ocazional e-mailuri. Înmânați-i personal un raport. Fiți însă chirurgical de precis în privința momentelor când o faceți. Nu vă aruncați raportul peste un maldăr uriaș de documente pe care șeful dumneavoastră detestă oricum să le citească. Nu vă adăugați e-mailul unei căsuțe inbox care dă deja pe dinafară. Urmăriți când șeful este plictisit și trimiteți-i una dintre misivele dumneavoastră. amuzante, dar în același timp informative. Nu respingeți această posibilitate, considerând-o satiră pură. Menținerea confortului oamenilor este secretul unor relații fericite și sănătoase. Luați în calcul alternativa. Dacă, din ură și resentimente, doriți să fiți un izvor de suferințe pentru șef, nu uitați să rugați un coleg să vă țină ușa deschisă mâine dimineață când vă apropiați de clădire. Indiferent care ar fi conținutul comunicărilor verbale, nonverbale sau scrise, rezultatul net este crearea impresiei că operați în interiorul zonei de confort a șefului, ba chiar că-l protejați de amenințări nedorite.

Utilizați un limbaj care să-i permită I-Șefului să-și însușească măcar o parte, dacă nu tot meritul atunci când raportați progrese și realizări. Știu că nu le merită, însă aplicați planul acesta pentru a vă aduce mai multă fericire în viața personală, așa încât alungați amărăciunea și resentimentele. Ele vă fac mai mult rău dumneavoastră decât oricărei alte persoane. În corespondență, folosiți exprimări de forma „Așa cum ați sugerat...", „Așa cum am discutat la ședință..." sau „Când am studiat sarcina pe care mi-ați trasat-o, au apărut câteva opțiuni...". Strângeți din dinți și continuați prin: „Ideea dumneavoastră a funcționat realmente bine." Dacă nu vă înecați cu cuvintele acelea, veți avea parte imediat de o îmbunătățire

a atmosferei din birou. Norii se vor ridica şi soarele va străluci. Chiar dacă nu veţi dori s-o recunoaşteţi, vă veţi simţi cu adevărat mai bine. La fel şi I-Şeful. Principiul este simpla teorie a substituirii: nu puteţi nutri resentimente când vă concentraţi să complimentaţi pe altcineva. Ele se vor disipa ca gazele toxice şi urât mirositoare care sunt.

Comunicaţi cu prudenţă

Nu fiţi atât de evident, încât I-Şeful şi colegii să vă perceapă ca pe un linguşitor. Dacă oamenii vă vor considera totuşi un linguşitor, răspundeţi simplu: „Nu vreau să lucrez într-o atmosferă de conflicte permanente. Viaţa este şi aşa prea scurtă. Eu sunt cu totul de acord să-mi implic şi să-mi informez şeful dacă asta îmi aduce linişte." Sau nu răspundeţi nimic şi oferiţi-vă doar să ţineţi uşa deschisă mâine dimineaţă pentru colegii ofensaţi.

De asemenea, ţineţi minte că informarea şi implicarea şefului transferă, de multe ori, controlul în mâinile dumneavoastră. În era electronică, informaţia este similară cu banii din bancă. I-Şefii îi înnebunesc pe subalterni prin versiunile a treia şi a patra a unor planuri şi rapoarte lipsite de sens, fiindcă ei (şefii) se plictisesc şi se gândesc că ar trebui să facă ceva. Menţinându-vă I-Şeful informat şi puţin flatat, scăpaţi de Idiotul din spinare. Nu merită? În plus, oferindu-i I-Şefului un scenariu cu care să-şi impresioneze propriul şef (I-Şef-plus-1) la următoarea şedinţă importantă, vă puteţi promova propriile planuri. Subtil, dar eficient.

Tehnicile de comunicare sunt eficiente cu Şefii Idioţi, Buni, Dumnezeu, Amici, Nepregătiţi şi posibil Paranoici şi Şovăielnici, unde măgulirile pot câştiga bile albe. Machiavelicii sunt cu totul altă specie. Şi nu încercaţi să vă asiguraţi liniştea comunicând cu un Şef Sadic, Masochist sau Machiavelic, după care să-mi trimiteţi cu singura mână care v-a mai rămas o scrisoare ţâfnoasă în care să susţineţi că nu v-am prevenit.

Petrec mult timp explicându-le unor angajaţi maltrataţi şi învineţiţi din diverse companii despre necesitatea de a evita atacurile aparent neprovocate, insultele şi în general abuzurile din partea unor colegi şi şefi de-ai lor. Ceea ce dumneavoastră vi se pare neprovocat poate părea justificat în mintea sucită a altora.

Dacă vă aflați în competiție directă cu cineva, este evident şi de înțeles că orice lucru bun pe care-l veți face va amenința şansele de câştig ale celuilalt. Însă simplul fapt că nu sunteți în competiție cu altcineva – de exemplu, cu şeful dumneavoastră – nu înseamnă că respectivul nu se va simți amenințat.

Nu uitați niciodată: competența dumneavoastră este văzută ca o amenințare de cei mai puțin competenți sau care s-au convins singuri că orice lucru pozitiv pentru dumneavoastră este negativ pentru ei. În pasul acesta, al cincilea, mărturisesc că nu acord suficientă atenție amenințării pe care competența mea o poate prezenta pentru alții, dar asta ar trebui să fie treaba mea, nu a altora. Dacă mă las orbit de cineva care-mi detestă competența, cine-i Idiotul? Este mai greu de înțeles, dacă nu vă simțiți amenințat de competența altora. Însă pentru cei care trăiesc într-o lume mutual exclusivă şi invers proporțională, faptul că respirați înseamnă că vă folosiți de oxigenul lor. Dacă nu aveți o fobie de competență înseamnă că nu țineți garda sus, aşa cum ar trebui.

Sunteți vulnerabil la un dos de palmă când vă aşteptați mai puțin. Încasarea din plin a unui pumn într-un moment neaşteptat vă poate scoate realmente din circulație pentru un timp. Trebuie să fiți conştient că dorința dumneavoastră firească de a face lucrurile bine şi de a contribui cu talentele şi abilitățile dumneavoastră unice la realizarea obiectivelor companiei vă va face probabil să vă simțiți ca şi cum tocmai v-ați fi izbit cu capul, în plină viteză, de canatul unei uşi deschise. Ca să parafrazez alt proverb chinezesc: „Dacă înțelegi – lucrurile sunt aşa cum sunt. Dacă nu înțelegi – lucrurile sunt aşa cum sunt." Pentru Idioții în recuperare, proverbul se referă la lucrurile pe care nu le putem schimba. De ce să suferiți de insomnii, să încărunțiți ori să vă pocnească aorta pentru nişte lucruri pe care oricum nu le puteți schimba?

MANAGEMENTUL DE TIP SHAMU

Şefii Machiavelici nu sunt Idioți, ci dimpotrivă, se numără printre cei mai şireți indivizi. Este posibil ca Machiavelicii pe care i-am cunoscut să se fi simțit amenințați de competența mea, deoarece considerau că toți se gândesc la cuceriri şi competiție ca

ei şi că toţi încearcă să ajungă în vârful piramidei. Machiavelicii nu au încredere în nimeni, dar au puterea de a se răzbuna doar asupra celor aflaţi dedesubtul lor în lanţul trofic. Ken Blanchard are şi o posibilă explicaţie.

În conferinţele sale, Ken descrie uneori modificarea comportamentului la animale; de pildă, al balenei ucigaşe Shamu din parcul tematic Sea World. El povesteşte cum dresorii de la Sea World încep fiecare şedinţă de lucru sărind pur şi simplu în apă şi înotând cu Shamu, jucându-se şi zbenguindu-se aşa cum vrea balena. Ken atrage atenţia că oamenii seamănă adesea cu animalele, în sensul că trebuie să primească în permanenţă asigurări că nu-i veţi răni; abia după aceea vor renunţa la atitudinea defensivă şi vor începe să aibă încredere în dumneavoastră. Deşi puteţi câştiga încrederea multora printr-un comportament neamenințător pe care-l afişaţi consecvent de-a lungul timpului, unii nu vor avea niciodată încredere în dumneavoastră. Dacă motivele lor nu sunt nevinovate, vor crede probabil că nici motivele dumneavoastră nu sunt nevinovate.

Chiar dacă nu constituie o ameninţare făţişă, competenţa îi va îmbolnăvi pe unii incompetenţi. I-Şefii nu trebuie să ştie ce cauzează greaţa pentru a înţelege că ei sunt greţoşi. Important este să vă împachetaţi competenţa astfel încât să fie în beneficiul dumneavoastră şi să nu-l ameninţe – sau să-l îngreţoşeze – pe şeful sensibil la competenţă. Mâine dimineaţă, când vă veţi vedea şeful, spuneţi-i în gând: *Bună dimineaţa, balenă mare! Mergem să înotăm?*

ESTE O LUME CRUDĂ

Mi-ar plăcea să cred că competenţa la locul de muncă este, de obicei, răsplătită, însă experienţa şi observaţiile mele au arătat altceva. Dacă aţi fost recompensat la serviciu pentru talent şi competenţă, înseamnă că sunteţi binecuvântat cu un şef raţional. Fiţi recunoscător şi susţineţi cu entuziasm orice cultură care recunoaşte şi răsplăteşte excelenţa. Pe de altă parte, nu puteţi câştiga nimic din frustrări şi izbitul cu capul în pereţi la fiecare pedepsire a competenţei. Pedeapsa pentru comportament competent nu face întotdeauna parte dintr-o conspiraţie. Uneori, şefii pur şi simplu nu ştiu să facă altceva.

Competența este mai des ignorată decât pedepsită fățiș. Întrucât Șefii Idioți nu dețin niciun fel de competență, nu se poate aștepta din partea lor s-o recunoască la angajați. Până la urmă, cu competența nu obțineți nimic de la Șefii Idioți, decât poate alungarea din cercul lor interior, deoarece îi face să se simtă inconfortabil. Aceasta este rădăcina pedepsirii sau neglijării bazate pe competență – faptul că-i face pe unii să se simtă inconfortabil.

COMPETENȚĂ, CREATIVITATE ȘI SCHIMBARE

Adevărata competență este însoțită de obicei de creativitate. Competența și creativitatea sunt concepte străine pentru majoritatea Idioților. Pentru I-Șefi, există șabloane fixe și rigide după care acționează, care nu se bazează decât pe felul în care au învățat ei să acționeze. Când nu sunteți sigur pe dumneavoastră, rigiditatea poate oferi confort. În mod similar, schimbarea și incertitudinea sunt precum kriptonita pentru Idioți. Indivizii rigizi evită schimbarea, deoarece n-o înțeleg și de aceea se tem de ea. Adevărata competență îmbrățișează schimbarea și se opune rigidității. Mulți oameni caută rigiditatea în viețile lor ca substitut al competenței. Este suficient să le asigurați un cadru de muncă în care să lucreze și un set strict de reguli, și vor lucra cu încredere. Data viitoare când I-Șeful vă explică ceva, spunând „Pentru că așa facem noi lucrurile aici", să știți că vorbește serios. Îi place realmente să aibă politici și proceduri fixe la care să recurgă, indiferent dacă par sau nu adecvate.

Siguranța care emană din structură este de fapt o fază de dezvoltare a copilăriei. Probabil că vă mai amintiți când mama vă spunea „Pentru că așa zic eu"... și era suficient. Folosiți expresia aceea, ușor modificată, asupra unui frate mai mic, căruia îi spuneați „Pentru că așa a zis mama" și vă așteptați să fie suficient. Cum v-ați simțit prima dată când v-ați văzut mama sau tatăl făcând ceva total necaracteristic pentru comportamentul la care vă așteptați din partea lor? Pun prinsoare că v-ați cutremurat. Dezvoltarea I-Șefilor se oprește frecvent în acea etapă a copilăriei în care lucrurile se fac așa cum se fac, pentru că așa se fac ele. Ei găsesc siguranță nu în competența pe care n-o au, ci în manualul de reguli. Adevărata

competență și creativitate pot fi ele însele recompense. Pentru persoanele creative și competente, schimbarea este o provocare salutată și adesea stimulativă.

Dezvoltarea calusurilor

Precum balena Shamu, facem în mod deliberat lucrurile care ne asigură confort și le evităm în mod deliberat pe cele care ne aduc disconfort. Așa se formează cercurile concentrice ale coconului în jurul incompetenței în timpul procreării Idiotului. Aceste straturi protectoare îi izolează pe șefii incompetenți de posibilul disconfort, dar îndepărtează de asemenea tot mai mult competența de epicentrul luării deciziilor în companii. Uneori, cercurile concentrice de incompetență sunt formate cu intenție, alteori fără intenție. Cu fiecare I-Șef nou și personalul izolator pe care-l adună în jurul său, se mai formează un cerc. În activitatea mea profesională au existat momente dureroase când am descoperit că eram unul dintre cei împotriva cărora se izola șeful meu.

Marele Bill, așa cum îi voi spune în continuare, a fost un șef care trebuia izolat împotriva mea, un fost partener de afaceri. Era acționarul majoritar și de aceea partea mai puternică a diadei. Marele Bill era un om de afaceri puternic, mai vârstnic decât mine, cu foarte mult capital (de aceea era acționarul majoritar). M-am gândit că aș fi avut ce învăța de la el, și într-adevăr așa s-a și întâmplat. Bill a fost mentorul cel mai bun și mentorul cel mai rău. De la el am învățat despre afaceri mai mult decât de la orice altă persoană din viața mea. Am învățat principii importante pentru funcționarea cu succes a unei firme. Am învățat că dacă producerea unui obiect costă X, trebuie să-l vinzi cu minimum 3 X pentru a acoperi costurile ascunse și a păstra speranța de a face profit.

Am învățat de asemenea cum să-i torturez pe oameni. Marele Bill credea în managementul prin intimidare. Îi spun „Marele", nu pentru că ar fi fost înalt și voinic, ci pentru că avea o prezență masivă. Destul de repede a devenit clar felul cum își câștigase averea în industria construcțiilor. Când mai mulți contractori se adună pe un șantier (Marele Bill s-a ocupat de zgârie-nori, hoteluri mari, spitale și clădiri de universități), trebuie luate decizii privind modificările inevitabile ale planurilor originale, modalitățile de

procedură în cazul divergențelor și cui aparține greșeala. Disputele și conflictele inevitabile trebuie soluționate rapid. În domeniul construcțiilor, negocierile de pe șantier nu se desfășoară ca niște procese judiciare sau ședințe de mediere, ci mai degrabă ca niște încăierări pe străduțe dosnice.

Bill îi putea domina pe toți în „încăierările" acelea. Imaginați-vă că era atât de beligerant, încât îi determina pe contractorii din construcții, bărbații aceia care conduc SUV-uri mari și monster truck-uri, să ridice brațele exasperați și să plece, exclamând: „Fă cum vrei!" Am văzut întâmplându-se asta de multe ori; după aceea îi plăcea să bea un păhărel și să jubileze. Eu detest conflictele, așa încât relația mea cu cineva care a făcut avere din economia de conflict a fost încordată din capul locului.

Cultura industriei editoriale în care funcționa parteneriatul nostru era și continuă să fie foarte diferită de cea a industriei construcțiilor. Editurile au o pretenție de rafinament pe care Bill n-a încercat nici măcar s-o înțeleagă sau s-o onoreze. Din fericire, „fătălăii" din lumea editorială îi stârneau repulsie și s-a ținut departe de negocierile pentru drepturi de proprietate intelectuală și orice i-ar fi putut păta reputația de afacerist dur, lăsându-le pe toate în seama mea. Ca partener senior, avea un birou în clădirea noastră, dar, în general, opera din birourile firmei de construcții și din Mercedesul lui. Apărea de câteva ori pe săptămână la editură, pentru a ne verifica și/sau amuza. Nu știam niciodată în ce dispoziție va fi la vizita următoare. Alterna între intimidarea fățișă și cea ascunsă. Într-o zi putea să tune și să fulgere pentru că în toate birourile existau cutii cu batiste igienice, iar el nu intenționa câtuși de puțin să plătească suflatul nasurilor. În alte zile apărea vesel și-i saluta pe toți cu un zâmbet larg.

— Salut, mână spartă! îi spunea artistului nostru grafic.

— Când aveți de gând să-ncepeți să munciți și să nu-mi mai furați banii? chicotea către cei care asudau în depozit.

Avea un simț extraordinar al umorului.

Deși angajații noștri n-au votat niciodată, sunt convins că ar fi preferat abordarea „pescăruș". Managementul de tip pescăruș, așa cum îl descrie Ken Blanchard, se referă la managerul care intră într-un birou, zboară de jur împrejur, dă din aripi, creând curenți

puternici, se găinățează pe capul tuturor, apoi pleacă. În loc să simt înțepăturile umorului dubios al Marelui Bill, menit să reamintească cine pentru cine munceşte, aş prefera ca un şef să vină la mine cu atitudinea lui respingătoare clar afişată pe frunte.

A le reaminti în mod constant angajaților cine pentru cine munceşte, chiar şi în spatele unui zâmbet, echivalează cu o etalare de putere. Mesajul inconfundabil este: eu sunt câinele cel mare, tu eşti doar un căţeluş. Eu sunt puternic, tu eşti slab. Eu sunt superiorul, tu eşti subordonatul. Eu sunt important, tu nu eşti. Eu sunt de neînlocuit, tu poți fi sacrificat. Teoretic, toate aceste afirmații sunt adevărate, dar numai într-un context de relații ierarhice. Atâta timp cât oameni similari Marelui Bill consideră că atitudinea respectivă le aduce mulți bani, ei nu vor accepta ideea că o atitudine mai corectă şi apreciatoare față de subordonați poate aduce *mult* mai mulți bani.

În ciuda lucrurilor bune pe care Marele Bill le-a făcut pentru mine, în ciuda tuturor uşilor pe care mi le-a deschis şi a oportunităților la care mi-a asigurat accesul, el m-a lăsat sfâşiat de o dilemă. Înainte de a părăsi compania Disney, am fost discipolul lui Danny Cox şi adeptul principiului că membrii echipei devin mai buni imediat după ce liderul lor devine mai bun. A spera că şeful dumneavoastră devine mai bun imediat după ce dumneavoastră deveniți mai bun este un drum dificil, dar poate fi singurul de care să dispuneți. Mottoul meu devenise: „Condu aşa cum ți-ar plăcea să fii condus." Indiferent ce caracteristici sau comportamente doream de la membrii echipei mele, fie că era vorba despre muncă susținută, energie intensă, inovație, creativitate, loialitate, eficiență sau înaltă performanță, datoria mea era să le demonstrez pe toate înainte de a mă putea aştepta la ele, în mod credibil, din partea altora. Imaginați-vă cât de şocat am fost să aflu că devenisem un model necorespunzător.

LIMITAREA PREJUDICIILOR

Filozofia mea de management era complet opusă celei a Marelui Bill şi el s-a simțit obligat să mă ia sub aripa lui şi să mă învețe cum să-i tratez pe angajați. Potrivit spuselor lui, angajații nu

erau niciodată loiali. Erau eficienți doar pentru că penalizările pentru ineficiență erau aspre. Lucrau susținut, doar pentru că-i plăteai să lucreze susținut. Bill era convins că, în ciuda salariilor primite, oamenii munceau cu sârg numai când privea în direcția lor. Nu l-am putut convinge de altceva. Când i-am atras atenția că personalul nostru actual se redusese la jumătate din cel pe care-l preluasem inițial și că producea totuși de patru ori mai mult, el a pus creșterea productivității pe seama vizitelor lui surpriză și a stilului de management autocratic. Angajații noștri generau câștiguri de aproape 250.000 de dolari/persoană, în dolari echivalenți anului 1984. Pentru mine, performanțele lor superioare aveau loc în ciuda influenței lui, nu datorită ei.

După fiecare survolare a pescărușului, trebuia să îi încurajez pe diverși membri ai echipei și să le redirecționez eforturile. Noi aveam un concept corporatist molecular și fiecare unitate de muncă orbita în jurul nucleului managementului. Fiecare individ era un lider în propriul lui domeniu. De acord, eram o companie mică, dar principiile de autonomie funcționau bine și oamenii noștri reacționau și lucrau exact așa cum preziseseră specialiștii în comportament corporatist că vor lucra niște oameni cu simțul proprietății și autonomie.

Eu îmi făceam meseria atât la baza ierarhiei, cât și la vârful ei, străduindu-mă să-l mențin pe Bill mulțumit, și pe membrii echipei mulțumiți și productivi. Asta însemna să mă opresc din orice aș fi lucrat când apărea Marele Bill. După ce el își efectua turul, salutând/insultând echipa, îmi făcea semn că era momentul pentru o cafea la un local din apropiere. Am fi putut bea cafeaua în biroul meu sau al lui, însă asta era împotriva regulilor sale. Bill era convins că afacerile companiei se discutau mai bine în afara clădirii. Potrivit filozofiei lui, dacă rămâneam în birou, angajații aveau să tragă cu urechea și să afle informații pe care n-ar fi trebuit să le afle (oricum, nimeni nu era interesat de 99% din informațiile respective). Gândind retrospectiv, problemele despre care discutam când părăseam clădirea erau în majoritate informații ce proveneau chiar de la ei.

Bill era de asemenea convins de eficacitatea războiului psihologic. Un alt motiv pentru care părăseam sediul pentru a ne bea

cafeaua era acela de a crea iluzia că discutam despre subordonați în afara razei lor auditive, ceea ce ar fi trebuit să-i facă să se teamă pentru slujbele lor și să devină astfel mai harnici. Marele Bill era Bossul și m-am împăcat cu ideea de a fi un soldat bun și de a ataca reduta inamică atunci când el ordona să pornim la atac. În industria editorială, Bill nu știa nici măcar în ce direcție să țintească tunurile. Noi am reușit totuși. Când spun „reușit", vreau să spun că am crescut rapid și ne-am dezvoltat o reputație excelentă în domeniu. Când am vândut compania, la 40 de luni de la data de când o cumpărasem împreună cu Bill, partea care i-a revenit lui a fost de peste cinci ori mai mare decât investiția pe care o făcuse – net!

Atacarea redutei la ordinul lui implica de obicei prea puține lucruri care să fi avut impact asupra obiectivelor noastre corporatiste. Slavă cerului că nu-i plăcea să se implice în planificarea strategică! Aș fi fost afundat până la gât în planuri pe termen mediu. Am simțit tot timpul că Marele Bill ar fi trebuit să-mi aprecieze mai mult eforturile în folosul colectivului. Mă plângeam de el prietenilor, rudelor și oricui ar fi fost dispus să mă asculte. Mulți pot recunoaște resentimentul uriaș pe care-l nutream față de el.

Rolul meu în propria-mi suferință

Ajung acum la partea importantă a confesiunii mele din pasul 5: am avut o revelație uriașă, grație eforturilor lui Bill și ale unei prietene din domeniul sănătății mintale (nicio legătură între ei). Lucram la primul masterat, cel în terapia căsătoriei și familiei, iar unul dintre îndrumătorii mei s-a plictisit să mă audă plângându-mă despre partenerul de afaceri. Într-o zi, când mă lansasem pentru a suta oară în povestirea vicisitudinilor muncii pentru el, îndrumătoarea aceea mi-a spus:

— Când ai de gând să-ncetezi să te mai gândești la el și să-ncepi să examinezi rolul tău în relația aceasta divergentă?

— Rolul meu?

— El știe că nu-l poți suferi și de aceea nu se simte confortabil în preajma ta.

— Bine, am spus. Recunosc că nu-l pot suferi. Nu apreciază nici măcar un lucru din ceea ce fac, deşi mă străduiesc să fac tot ce-i posibil. Câştig o mulţime de bani pentru el.

— Tot nu se simte confortabil, a zis ea.

— N-are decât! am strigat.

N-a mai fost nevoie să spună nimic. A aşteptat răbdătoare să clocotesc în propria-mi stupizenie pentru câteva secunde.

— Bine, am mormăit în cele din urmă. Deci tu vrei să-mi zici că...?

— Nu-ţi poţi ascunde resentimentele, oricât de mult te-ai strădui. Se infiltrează în tot ce spui şi ce faci. Au un iz inconfundabil.

— El comentează tot timpul despre sarcasmul meu, am observat.

— Eşti sarcastic?

— Tot timpul, am mărturisit.

M-a lovit acolo unde mă durea cel mai rău. Nu puteam nega că nutream resentimente faţă de Marele Bill, tot aşa cum nutrisem pentru alţi şefi în cariera mea. Nu era de mirare că niciunul nu se simţea confortabil în preajma mea. Nu era de mirare că ei considerau toate acţiunile mele ca fiind atacuri directe şi toate comentariile mele ca fiind insulte voalate. Mâna cu al cărei deget aţinteam spre Marele Bill avea alte trei degete care aţinteau înapoi spre mine. Indiferent dacă şefii aceia se comportau corect sau incorect, competent sau incompetent, cuvenit sau nu, şi eu puteam fi învinuit în aceeaşi măsură pentru tensiunea existentă. Nu conta ce cuvinte îmi ieşeau din gură când mă aflam în preajma lor. Mă găseam permanent într-o postură adversă şi duhneam a resentimente.

TRAGEŢI LINIE ACOLO UNDE TREBUIE

Deşi era perfect adevărat, nu doream să aud adevărul. În anii care au trecut de atunci am învăţat că nici clienţii pe care-i consiliez nu doresc să audă adevărul. Este un hap greu de înghiţit. Clienţilor le vine greu să recunoască în ei înşişi mecanismul acesta defensiv, cu atât mai puţin să-l accepte şi să acţioneze pentru a-l depăşi. Care este situaţia dumneavoastră? Sunteţi penalizat pentru

talentul şi competenţa dumneavoastră, sau otrăviţi atmosfera din jur, aşa acum am făcut eu? Cel mai probabil, şi una şi alta, însă nu puteţi controla decât contribuţia dumneavoastră.

Dacă alţii fac să vă clocotească sângele, atitudinea dumneavoastră îi poate determina să mărească flacăra. Mărturisiţi-o. Nu vă lăsaţi Idiotul Interior s-o folosească împotriva dumneavoastră. Mă simt cumva ca un etern optimist, care întreabă retoric: chiar nu ne putem înţelege între noi? Ba da, putem, dar nu întotdeauna în condiţiile impuse de noi. O înţelegere reală cu şefii şi colegii are loc rareori în condiţiile fixate de noi. Trageţi linie pentru a vă proteja pe dumneavoastră şi interesele proprii, dar dacă aţi tras linie pentru a vă proteja orgoliul şi a dovedi că aveţi dreptate, atunci este momentul să ştergeţi linia aceea şi s-o luaţi de la început.

Ne putem înţelege între noi, dacă acceptăm că viaţa şi munca nu sunt niciodată perfecte şi că există clipe şi locuri în care trebuie să ne mulţumim cu mai puţin pe moment pentru a câştiga mai mult pe termen lung. Există de asemenea clipe când n-ar trebui să recurgeţi la compromisuri. Rămâne la latitudinea dumneavoastră să decideţi care sunt acestea. Dumneavoastră ştiţi cât de senin puteţi rămâne în ciuda I-Şefului pe care-l aveţi. Dumneavoastră hotărâţi cât de mult îngăduiţi stupizeniei conjuncturale să vă răpească din timp şi energie. Poate că nu aveţi niciun control în privinţa spuselor sau faptelor I-Şefului dumneavoastră, dar vă puteţi controla propria atitudine şi felul cum răspundeţi.

Decizia de a vă admite rolul în haosul şi disconfortul cauzat de I-Şef este un început. Aţi putea chiar spune că este jumătate din bătălie. Când am înţeles şi am acceptat că eu însumi contribuiam la atitudinea necorespunzătoare a Marelui Bill şi o exacerbam, tensiunea dintre noi s-a destins imediat. Când atitudinea mea s-a îmbunătăţit, la fel s-a întâmplat şi cu atitudinea lui. A fost exact cum a zis Danny Cox că va fi. Iar Marele Bill era în esenţă bossul, gorila de 350 de kilograme, eu plus încă unul. Bill nu şi-a schimbat caracterul esenţial, dar a încetat practic peste noapte să se mai comporte ca un tiran. Oare a fost el vreodată tiran sau eu l-am privit printr-o lentilă deformată? Am fost şocat de fiecare dată când îi auzeam pe alţii care-l cunoşteau povestind cât de amabil îi

tratase. Erau doar câțiva, totuși îndeajuns pentru a mă ajuta să înțeleg că exageram catastrofal relația noastră. Toți deținem puteri uriașe pentru a schimba climatul în care ne desfășurăm activitatea profesională, indiferent de incompetența I-Șefului și de teama lui față de competența noastră. Putem și ar trebui să facem treabă bună. Putem și ar trebui să fim mândri de ceea ce facem. În felul acesta ne vom concentra asupra realizărilor, nu asupra poverilor pe care ne imaginăm că altcineva ni le pune în cârcă. Și ne putem prezenta activitatea bună I-Șefului nu ca pe o amenințare, ci ca pe contribuția proprie la eforturile generale ale echipei.

Dacă doriți să duceți o viață mai fericită și mai împlinită, trăiți după cuvintele Mătușicii Eller din musicalul *Oklahoma!* În versiunea cinematografică, ea îșI liniștește nepoata, spunând: „Trebuie să privești lucrurile bune și lucrurile rele din viață și să le zici ambelor: «Bun, deci asta este.»" N-am auzit până acum o formulare mai potrivită. Priviți lucrurile bune și lucrurile rele de la locul de muncă și împăcați-vă cu toate. După cum afirmă proverbul chinezesc, viața va fi ceea ce este, indiferent dacă o înțelegem sau nu. De aceea noi, Idioții în perioada de recuperare, ne rugăm pentru seninătatea de a accepta ceea ce nu putem schimba, pentru curajul de a schimba ceea ce putem și pentru înțelepciunea de a înțelege diferența.

Nu vă puteți controla, decât într-o mică măsură, Șeful Idiot și, de fapt, orice alt tip de șef. Puteți, însă, controla într-o mare măsură tipul de relație pe care o aveți cu șefii. Controlul personal vă este limitat la propriile gânduri, declarații și comportamente. Vestea bună este că felul în care gândiți și ceea ce spuneți și faceți poate îmbunătăți felul în care vă tratează I-Șeful. Pe măsură ce se va simți mai puțin amenințat de dumneavoastră, s-ar putea să-i crească respectul pentru talentul și competența dumneavoastră. Cine mai are nevoie de control când doar puțină influență poate genera o asemenea îmbunătățire majoră a felului în care vă percep alții?

EXERCIȚIUL PENTRU PASUL 5: „RECUNOSC ÎN FAȚA PUTERII SUPERIOARE, ÎN FAȚA MEA ŞI A ALTORA NATURA EXACTĂ A GREŞELILOR MELE."

Faceți o schimbare măruntă şi culegeți răsplata cea mare. Exercițiul acesta este simplu, dar greu de efectuat dacă nutriți resentimente puternice. Resentimentele, care vor fi examinate amănunțit în capitolul 8, nu slujesc deloc celor care le nutresc, deoarece n-au niciun efect, decât să-i irite pe cei împotriva cărora sunt îndreptate. Dacă ei sunt Idioți, s-ar putea ca nici măcar să nu le sesizeze.

Iată o modalitate de a descrie stupizenia resentimentelor: sunteți furios pe cineva cu care vorbiți la telefonul mobil. De enervare, aruncați telefonul în toaletă. În ce fel îl afectează gestul dumneavoastră pe cel aflat la celălalt capăt al firului? Măcar o dată încercați abordarea opusă, în mod discret, pentru a nu vă compromite demnitatea (care s-ar putea să se bazeze parțial pe noblețea resentimentelor proprii). Identificați o situație sau un schimb tipic de replici între dumneavoastră şi cel care vă nemulțumeşte. Faceți repetiții, răspunzând aşa cum ştiți că îi va plăcea celui care vă nemulțumeşte (bazându-vă pe studiul dumneavoastră amănunțit al persoanei respective), cu toate că vă este detestabil, deoarece vă îngreţoşează. Cu prima ocazie, oferiți răspunsul apreciator. Nu exagerați, pentru a nu vă descalifica efortul. Faceți-o firesc, fără fanfară, şi continuați-vă ziua de lucru. Aş fi extrem de surprins să nu observați o reacție pozitivă şi imediată. Dacă nu observați o reacție pozitivă şi imediată, probabil că n-ați pus tot sufletul, iar ceea ce ați făcut mirosea clar a resentiment. Pentru aşa ceva nu primiți bile albe.

Dacă nu izbutiți de la început, repetați şi încercați din nou. Dacă puteți obține un răspuns sincer – *fără* resentimente –, veți modifica practic peste noapte atât relația, cât şi mediul. Dacă vă puteți învinge resentimentele pentru că ați făcut singur toată munca, veți fi, în cele din urmă, apreciat pentru talentul care sunteți realmente, în loc de a fi surghiunit. Mărturisiți-vă natura greşelilor, abordați-vă I-Şeful într-un mod cu adevărat nou şi lipsit de resentimente şi nu fiți nici cel care surghiuneşte talente, nici talentul surghiunit. Faceți curățenie pe trotuarul din fața curții, înlăturați amenințarea pe care o reprezintă competența şi acordați-i talentului o şansă.

6

Succes în ciuda stupizeniei

Obsesia mea anterioară cu privire la corectitudine şi perfecţiune m-a propulsat într-o misiune de autoapărare care să demonstreze că aveam dreptate în toate privinţele. În stupizenia mea nu m-am oprit niciodată să mă întreb dacă merita să pierd lucrurile pentru care munceam în schimbul recunoaşterii că aveam dreptate. A face ceea ce se cuvenea era o grijă secundară şi corectitudinea acţiunilor conta prea puţin, pentru că eu voiam doar *să mi se dea dreptate.*

A AVEA DREPTATE ESTE O STUPIZENIE

Majoritatea oamenilor vor să creadă că au dreptate, ceea ce înseamnă că nu toţi cei care cred că au dreptate pot avea realmente dreptate. Retrageţi-vă un pas şi reflectaţi la planul dumneavoastră pe termen lung, sau faceţi un salt înainte şi examinaţi-vă cele cinci obiective dorite din exerciţiul pentru pasul 6 de la sfârşitul acestui capitol. Care este pentru dumneavoastră tabloul general ideal? Ce este mai important: să vă realizaţi obiectivele dorite pe termen lung sau pe termen scurt, ori să aveţi dreptate? Când nu veţi mai insista că aveţi dreptate şi veţi acorda altcuiva această onoare, barierele vor începe să cadă, vă veţi simţi plin de energie şi vântul vă va sufla din pupă.

Atâta timp cât veţi fi angajat cu altcineva într-o dispută despre cine are dreptate, atenţia şi energia nu se vor îndrepta spre realizarea obiectivului – decât dacă, bineînţeles, unicul dumneavoastră obiectiv este de a avea dreptate. Data viitoare când vă încrucişaţi coarnele cu cineva pentru un subiect care nu va schimba cursul universului, încercaţi pur şi simplu să fiţi de acord cu netotul şi spuneţi: „Ai dreptate. Concedierile nu vor afecta moralul oamenilor." Bineînţeles că-l vor afecta, dar dacă sunt inevitabile şi

în afara controlului dumneavoastră, la ce bun să-l contraziceți? Mulțumiți-vă să încuviințați politicos din cap. Un mod mult mai bun de a vă folosi timpul și energia ar fi să vă faceți planuri despre cum să abordați demoralizarea care va urma concedierilor. Cruțați forțele dumneavoastră și ale altora care au scăpat de concediere. În cazul cel mai fericit, toți veți fi nevoiți să munciți de două ori mai mult. Menținerea unui mediu de muncă productiv și (sper) satisfăcător va fi o provocare mai mare decât cea dinainte. Nu irosiți timp, argumentând lucrurile evidente, mai ales cu indivizi prea stupizi pentru a vedea evidența. Aveți acțiuni mai importante de întreprins. Așa încât, nu fiți atât de stupid încât să nu vedeți evidența.

Dacă este vorba despre șeful dumneavoastră sau despre cineva aflat mai sus în ierarhia companiei – Șef-plus-unu, Șef-plus-doi, Șef-plus-trei și așa mai departe –, ce credeți că veți câștiga, dacă-l veți convinge că a greșit? Dacă formula dumneavoastră de succes este iritarea deliberată a indivizilor cu influență și/sau autoritate directă asupra condițiilor dumneavoastră de muncă, siguranței postului și viitorului în companie, atunci eu nu doresc să citesc cartea pe care intenționați s-o scrieți în decursul multelor ore de timp liber de care vă veți bucura după concediere. Este foarte ușor să-i faceți pe alții să se simtă bine; este ridicol să nu procedați ca atare. Ajunge să spuneți: „Aveți dreptate. Uraganele se rotesc în sensul acelor de ceasornic în emisfera nordică." Cui îi pasă? Dacă îi permiteți altcuiva să aibă dreptate nu înseamnă că dumneavoastră greșiți. Lucrul cel mai bun pe care-l puteți face este să abdicați de pe tronul „dreptății" în favoarea cuiva destul de imatur pentru a crede că asta va conta peste 10 minute, 10 ani sau 10 secole. Este un gest măreț, mai ales când dețineți dovezi irefutabile că celălalt greșește. (Sper că ați căutat „sens de rotație uragane" pe Google, da?)

De când am încetat să mă lupt pentru a-mi impune dreptatea, a ajuns să-mi facă plăcere să-i las pe oamenii care greșesc într-o anumită chestiune să creadă că au dreptate. Discret și în liniște, dau o petrecere privată de superioritate. Cel mai important este că nu mă mai împiedic singur în drum spre linia de sosire. Stau în spate, îl privesc pe învingător răsfățându-se în gloria corectitudinii și-mi spun: *Oare tot atât de imbecil arătam și eu când insistam să am dreptate?*

CUM REUŞESC INTELIGENŢII (ŞI NOROCOŞII)

Se spune că magnatul filmelor Samuel Goldwyn ar fi fost primul care ar fi zis: „Cu cât muncesc mai susţinut, cu atât devin mai norocos." Eu i-aş actualiza cuvintele, spunând: „Cu cât muncesc mai *inteligent*, cu atât devin mai norocos." Utilizarea principiilor şi tehnicilor din cartea aceasta constituie o muncă inteligentă, indiferent cât de greu sau uşor ar putea fi. Recunosc că unele dintre cele mai mari succese din viaţa mea nu au sosit ca rezultate ale unei strategii bine structurate sau inteligente. Gândiţi-vă că aş fi avut şi *mai mult noroc*, dacă l-aş fi studiat mai devreme pe Samuel Goldwyn. Noi nu avem puterea de a alinia planetele, cu atât mai puţin de a prezice viitorul. Tot ce putem face este să avem totul pus la punct când universul decide că ne-a sosit rândul. Nu putem crea norocul, dar putem fi pregătiţi să profităm de el când ne vizitează. Aşa cum a zis Mike Vance de la Disney University: „Nu vă ratați oportunitățile." Ultimul lucru pe care vi-l doriţi când se aliniază planetele este să fiţi surprins acţionând stupid. Una dintre cele mai mari tragedii ale vieţii este să nu fim pregătiţi când ne este extras numele din urnă. Cărţile motivaţionale pentru autodezvoltare vă pot ajuta să vă pregătiţi pentru momentul acela, însă nu pot sili momentul să vină mai devreme decât ni l-a programat Puterea Superioară.

Cărţile scrise de sau despre oameni de succes conţin, de multe ori, fragmente de adevăr. Însă adevărurile se aplică circumstanţelor unice ale persoanei de succes, care includ adesea norocul. În opinia mea, toate cărţile ce promit căi infailibile spre bogăţie sunt în majoritatea lor relatări arogante despre felul în care bogaţii vor să se creadă că au reuşit. Iar ei vor ca lumea să creadă că au făcut totul pe cont propriu.

Lucrul cel mai bun pe care-l putem face este să fim pregătiţi pentru oportunităţi anticipate şi neanticipate. După cum a spus Benjamin Franklin: „Cine se culcă devreme şi se trezeşte devreme ajunge sănătos, bogat şi înţelept"... sau cam aşa ceva. Dr. Hoover susţine că norocul vi le va aduce pe ultimele trei, fără să se sinchisească de primele două. Nu puteţi totuşi să vă bizuiţi exclusiv pe noroc, şi de aceea culcaţi-vă odată cu soarele şi treziţi-vă odată

cu cocoşii. Este singurul lucru pe care-l putem controla. Când noua şi mult mai buna dumneavoastră relaţie cu un şef dificil nu aduce dividende, puteţi reciti exerciţiul pentru pasul 6 (la sfârşitul acestui capitol) şi puteţi savura relatarea felului în care aţi jucat un rol premeditat şi inteligent.

Examinaţi-vă opţiunile

Fiţi realist când analizaţi ce doriţi să obţineţi în ziua de muncă. Majoritatea cititorilor acestei cărţi sunt indivizi activi prin natură, dar frustraţi de un şef care le stânjeneşte progresul şi realizările. Înainte de a vă piti sub birou şi a vă retrage din „întrecerea de şoareci"[8], răspundeţi la câteva întrebări de bază:

- ☐ Sunteţi un şoarece?
- ☐ Cu cine vă întreceţi?
- ☐ Vreţi să fiţi activ sau leneş?
- ☐ Dacă vreţi să fiţi activ, vreţi doar să vă ocupaţi timpul făcând diverse lucruri, sau vreţi să vă ocupaţi timpul ducând lucrurile la bun sfârşit?
- ☐ „A duce lucrurile la bun sfârşit" înseamnă a avansa în carieră şi a câştiga potenţial, sau a clasifica specii rare de ciuperci?
- ☐ Dacă vreţi să câştigaţi mai mult şi să vă implicaţi mai mult, sunteţi dispus să deveniţi o imagine strălucitoare pe ecranul radar al corporaţiei?

Imaginile nepregătite sunt permanent frustrate şi dezamăgite, fiindcă de obicei imaginile de pe ecranul radar al corporaţiei devin ţinte. Puteţi fi pur şi simplu o ţintă pentru cei care doresc să-şi impună responsabilităţile asupra primei persoane care le va accepta. A deveni ţintă poate însemna de asemenea să slujiţi ca ţap ispăşitor pentru performanţele slabe ale altcuiva. Dacă doriţi să deveniţi un jucător mai activ şi mai vizibil la locul de muncă, trebuie să fiţi conştient de partea potenţial negativă a vizibilităţii.

---

[8] În engleză, *rat race* – termen care, prin analogie, face referire la munca stresantă, obositoare şi inutilă a multor angajaţi din companiile americane, la fel ca şoarecii de laborator, care aleargă întruna şi inutil încercând să scape dintr-un labirint sau o roată (n.red.).

Mulți sunt foarte talentați la planificare internă și externă pentru companiile lor, cu toate acestea, își folosesc rareori aceste abilități de planificare în propriile lor cariere și condiții de muncă. Supraviețuirea și prosperarea sub un Șef Idiot sau sub orice alt tip de șef pot fi îmbunătățite prin planificarea implicării dumneavoastră în activități mult mai satisfăcătoare. Nu este greu să fiți mai bun decât un Șef Idiot, așa încât, dacă nu încercați să vă ascundeți în debaraua de serviciu până la pensionare, puneți-vă la treabă abilitățile de planificare.

- ☐ Examinați în ce anume doriți să vă implicați. Priviți spre viitor și ascultați propaganda companiei pentru activități și inițiative în care se va implica probabil departamentul în viitorul apropiat. Identificați direcțiile în care doriți să vă implicați și oferiți-vă să faceți cercetări și muncă de teren preliminare.
- ☐ Dacă doriți să discutați între patru ochi cu directorul executiv, oferiți-vă voluntar pentru evenimentul caritabil la care este președinte onorific partenerul/partenera lui de viață. Într-o traducere aproximativă, „președinte onorific" înseamnă „firma partenerului/partenerei de viață a președintelui va rezerva zece mese la 1.000 de dolari tacâmul". Necazul este că de obicei vor fi nevoiți să ia cu arcanul oameni de pe stradă ca să umple 100 de locuri. Directorul vă va saluta cu brațele deschise (pe dumneavoastră și posibilitatea de a avea cu cine să stea de vorbă în timpul discursurilor).
- ☐ Gândiți-vă cine va fi cel mai probabil implicat în noile inițiative și decideți dacă este o persoană cu care ați dori să împărțiți vizuina. Analizați persoana cu cele mai mari șanse de a fi liderul echipei și evaluați cât de tare strălucește steaua lui în companie. Poate că cineva pe care-l simpatizați mult nu este foarte popular la vârful ierarhiei, caz în care puteți fi nevoit să luați o decizie: fie să vă bucurați de confort în prezent, fie să mențineți opțiunile deschise pentru viitor.
- ☐ Gândiți-vă la importanța noilor activități și inițiative în contextul obiectivelor corporatiste pe termen lung. Poate fi amuzant să schimbați gazonul terenului de fotbal al companiei, dar oare reproiectarea proceselor de muncă vă va proiecta

într-o lumină mai avantajoasă? Dacă directorul executiv este un jucător înrăit de fotbal, puneți însă mâna imediat pe roabă!

- ☐ Întrebați-vă pentru ce sunteți cel mai potrivit. Nu încercați să preluați conducerea unui proiect de inginerie aerospațială dacă aveți o pregătire în publicitate sau relații cu publicul. Este întotdeauna în interesul dumneavoastră să existe o concordanță între responsabilitățile profesionale şi atuurile şi competențele naturale. O modalitate de a contracara dezastrele stupizeniei personale este să suprapuneți ceea ce faceți cel mai bine cu ceea ce are nevoie cel mai mult compania.
- ☐ Întrebați-vă cum vă văd ceilalți. Deşi atuurile şi competențele dumneavoastră unice pot fi adecvate unui proiect sau unei inițiative corporatiste, sunteți recunoscut ca lider de ceilalți? V-ați putea manevra Şeful Idiot pentru a vă atribui un proiect, care v-ar legitima practic puterea. Dacă cei egali cu dumneavoastră nu vă percep însă ca pe un lider competent, vă vor sabota şi submina eforturile, făcându-vă să regretați că n-ați stat ascuns sub birou.
- ☐ Întrebați-vă cât timp şi efort sunteți dispus să cheltuiți pentru a depăşi obstacolele care vă stau în cale, cât de multe abuzuri sunteți dispus să înghițiți din partea detractorilor şi dacă posibila răsplată este pe măsura sacrificiului. Dificultatea nu este de a ieşi în bătaia focului, ci de a nu fi corespunzător instruit pentru operațiuni de luptă.

A SUPRAVIEȚUI DUPĂ EVALUAREA PERFORMANȚELOR

Într-o lume perfectă, şefii ar fi nerăbdători să examineze cu regularitate angajații companiei şi să le evalueze performanțele, pentru a vedea cine joacă un rol important şi cine poate fi încurajat să avanseze. De aceea, veți fi uimit de străşnicia cu care unii manageri evită evaluările. Sau poate că nu veți fi uimit. Şefii buni doresc să evalueze performanțele, pentru a lăuda reuşitele şi a încuraja evoluția. Sadicii se bucură de evaluarea performanțelor din motive complet diferite, şi de aceea le consideră inutile pentru scopul urmărit de ei.

Aparent, obiectivul evaluării performanțelor este, cel puțin parțial, de a determina eligibilitatea pentru promovări și creșteri salariale. În realitate, majoritatea companiilor trec prin procesul evaluării performanțelor cel puțin o dată pe an, după multe îndemnuri, insistențe, confiscarea dispozitivului de jocuri al șefului și amenințarea cu acționarea în judecată din partea Resurselor Umane, care încearcă doar să acopere compania în eventualitatea reclamațiilor sau proceselor determinate de concedieri abuzive. Când angajații tind să aibă numărul de telefon al avocaților pe prima pagină a agendei, evitarea tribunalelor nu-i deloc simplă.

Prin însuși conceptul său, evaluarea performanțelor cere unui manager să stea pe tronul judecătorului. Dacă managerul face o evaluare corectă, angajatul se poate simți marginalizat sau chiar atacat. Dacă managerul o înfrumusețează pentru a proteja orgoliul fragil al angajatului, șeful s-ar putea simți vinovat pentru că subminează sistemul și anulează însuși țelul evaluării. Cu posibila excepție a Masochiștilor, tuturor ne place să credem că suntem mai valoroși decât în realitate. (Încă n-am lucrat pentru o companie care să nu fi supraviețuit plecării mele.) Un pericol în evaluarea anuală a performanțelor: când șefii parcurg etapele evaluării performanțelor, noțiunea de angajat bun în concepția lor poate diferi de noțiunea de angajat bun în concepția lumii reale.

Dacă sunt cu adevărat preocupați de productivitate și performanță, directorii principali ar trebui să le ceară membrilor echipelor să evalueze performanțele *șefilor* lor. Transmit felicitările mele din toată inima companiilor care procedează deja așa. Celorlalte le spun: „Deșteptarea!" Șefii răi au un potențial de 1.000 de ori mai distructiv decât niște membri ineficienți de echipă. Dacă nu puteți găsi curajul de a le cere membrilor de echipă să-și evalueze șefii, folosiți măcar un feedback de 360 de grade ca bază pentru evaluările performanțelor, așa cum fac unele companii. Este mai valid, mai demn de încredere și mai obiectiv decât evaluarea performanțelor de către manageri. Performanțele sunt evaluate zilnic în companiile care încurajează comunicarea deschisă și în care informațiile circulă liber între toți membrii echipei. Confruntarea constructivă elimină practic nevoia dureroaselor evaluări anuale

ale performanțelor, prin abordarea săptămânală a performanțelor angajaților (și ale șefului).

Repulsia față de evaluarea performanțelor

Cea mai proastă evaluare a performanțelor mele a aparținut unui manager foarte răutăcios, pe care îl voi bănui mereu că m-a urât fiindcă absolvisem colegiul și foloseam cuvinte cu mai mult de două silabe. Îmi amintesc ce gândeam în timp ce el lătra în fundal: *Oare vorbim despre aceeași persoană? Am crezut permanent că făceam o treabă bună. Chiar crede că lucrez peste program fiindcă n-am nimic mai bun de făcut? Dacă sunt atât de incompetent, de ce a așteptat atâta pentru a-mi spune?* A scris în fișa mea că trebuia să-mi îmbunătățesc cantitatea muncii, calitatea muncii, obiceiurile de muncă și mai ales comunicarea – după care mi-a cerut să semnez că am luat la cunoștință. Bazându-mă exclusiv pe evaluarea aceea, mă miră faptul că personalul de pază nu m-a escortat cu cătușe afară din clădire.

Nu lăsați ca o evaluare neplăcută a performanțelor dumneavoastră să vă rănească orgoliul. Adesea, evaluările constituie un indicator demn de încredere al dispoziției șefului și abilității sale de a trata problemele oamenilor, nu considerații precise despre performanțe. Dacă șeful dumneavoastră pune în discuție obiective, țeluri, obiceiuri și comportamente doar în ziua evaluării și în nicio altă zi din an, procesul evaluării nu are niciun fel de credibilitate din partea mea. (Citiți *The Art of Constructive Confruntation* [*Arta confruntării constructive*] scrisă de subsemnatul, pentru a vedea în ce fel discuțiile permanent constructive pot fi enorm de benefice pentru toți cei implicați, dacă au loc mai devreme, nu mai târziu, și continuu.)

Celor care continuă să sufere de jugul apăsător al evaluărilor performanțelor de către șeful lor, le pot oferi măcar niște sugestii. Evaluările performanțelor înseamnă lucruri diferite pentru tipuri diferite de șefi. În funcție de tipul șefului dumneavoastră, puteți ieși nevătămat din evaluare, sau târâș, însângerat și învinețit. Indiferent de provocarea ce vă așteaptă, cel mai bine este s-o abordați perfect conștient.

Trebuie să fiți pregătit pentru orice. Gândiți-vă la tot ce ați aflat deja despre diversele tipuri de șefi: ce le place și ce le displace, atuurile și punctele slabe, ca și paradigmele carierelor lor. Trebuie să vă prezentați înaintea șefului în cea mai bună lumină posibilă 12 luni pe an, nu doar cu 30 de zile înainte de evaluarea performanțelor. Dacă vreți să încălcați protocolul specific al oricărui tip de șef, o faceți pe propriul dumneavoastră risc. O evaluare slabă a performanțelor vă va zdruncina liniștea. Chiar dacă veți izbuti să păstrați o aparență de seninătate și mulțumire la locul de muncă în urma unei evaluări slabe, încrederea vă va fi zguduită.

EVALUAREA PERFORMANȚELOR DE CĂTRE ȘEFUL DUMNEZEU

Șefilor Dumnezeu le place procesul de evaluare a performanțelor, deoarece le oferă oportunitatea de a-și „exercita puterea". Un angajat bun cade în genunchi înaintea lor. Atâta vreme cât individul evaluat stă timp suficient în genunchi și aduce ofrande și prinosuri adecvate, evaluarea va fi pozitivă, indiferent dacă în departament se realizează sau nu ceva.

În pregătirea pentru o evaluare a performanțelor cu un Șef Dumnezeu, alegeți-vă îmbrăcămintea cu grijă. Hainele trebuie să reflecte umilință și supunere. Pânza de sac și sandalele s-ar putea să fie potrivite. Șefii Dumnezeu se iau foarte în serios. Cu cât mai mult ceremonial, cu atât mai bine. Arderea de tămâie și psalmodierea numelui său sunt abordări elegante. Aveți totuși grijă! Fiți atent și stabiliți o demonstrație adecvată a devoțiunii dumneavoastră fără exagerări. Șefilor Dumnezeu nu le place să fie ironizați.

Pentru cele mai mari șanse de a primi o creștere salarială din partea unui Șef Dumnezeu, folosiți pe toată durata anului apelative ca „Măreția Voastră", „Maiestatea Voastră" și „Înălțimea Voastră". Nici „Șef Atotputernic" nu-i rău. Totul sună a blasfemie, pentru că așa și este, dar vreți sau nu o mărire salarială? Indiferent cât de literal ați lua spusele Șefului Dumnezeu, referiți-vă mereu la realizările lui, la gloria lui și la puterea lui redutabilă; nu contează dacă vorbiți despre afaceri sau despre golf. În această privință, nu faceți opinie separată – oricine se crede Dumnezeu poate fi

periculos. Orice ar spune sau ar face el, reacționați cu recunoștințe eterne.

Pregătiți-vă tot anul pentru o evaluare a Șefului Dumnezeu astfel:

- ☐ Prin e-mailuri sau prin alte corespondențe adecvate declarați cât de mult apreciați șansa de a lucra în departamentul lui.
- ☐ Mulțumiți-i pentru ajutorul și îndrumările oferite la proiecte.
- ☐ Oferiți-vă să-i faceți favoruri sau mici servicii.
- ☐ Aduceți-i cadouri mărunte, chiar dacă sunt simboluri amuzante și flecuștețe.
- ☐ Menționați în fața egalilor săi felul în care realizările lui au adus progrese departamentului.
- ☐ Recunoașteți-i poziția de lider în rapoarte scrise și evaluări de proiecte.

Înainte de a azvârli cât colo aceste sugestii considerându-le frivole, gândiți-vă totuși dacă nu le puteți aplica vreme de 12 luni. Dacă diagnosticul dumneavoastră a fost corect și șeful se crede cu adevărat Dumnezeu, ce evaluare a performanțelor credeți că veți primi? Nu vă faceți griji în privința productivității reale – pe aceasta o realizați pentru propria dumneavoastră satisfacție și pentru a vă câștiga respectul colegilor. Un Șef Dumnezeu vă va evalua și califica pentru promovări și creșteri salariale bazându-se pe disciplina pe care o dovediți ca discipol al său. Pot garanta că dacă vă percepe ca detractor sau nerecunoscător, niciun fel de productivitate reală, eficiență sau economii cu costurile nu vă va aduce în grațiile lui la momentul evaluării performanțelor.

EVALUAREA PERFORMANȚELOR DE CĂTRE ȘEFUL MACHIAVELIC

Pregătiți-vă pentru evaluarea performanțelor cu un Șef Machiavelic trecând în revistă tot ce ați făcut bun pentru companie și asigurați-vă că nu vi s-au recunoscut meritele pentru nimic. Dacă vi s-au recunoscut totuși meritele, începeți sesiunea de evaluare a performanțelor prin a vă cere scuze pentru greșeală și promiteți că nu se va mai întâmpla niciodată. Purtați-vă ca și cum n-ați ști să

explicați de ce numele dumneavoastră a fost asociat cu ceva pentru care meritul îi revine, evident, Machiavelicului. Dacă ați fost menționat în buletinul informativ al companiei pentru o realizare, solicitați o retractare în numărul următor al publicației.

Bărbații ar trebui să țină la birou câteva rânduri de costume și cravate, pentru a se asorta la culori cu Machiavelicul. Femeile trebuie să se îmbrace astfel încât să-l complimenteze, nu să-l concureze pe Machiavelic. Dacă Șeful Machiavelic comentează despre asemănarea cu vestimentația dumneavoastră, spuneți-i că el dă tonul modei și subliniați că-l urmăriți cu multă atenție, pentru a vă inspira. Mai spuneți-i că toți angajații ar trebui să copieze în mod obligatoriu tot ce poartă, mănâncă, citește el sau ce mașină conduce.

Trebuie să știți că tot ce vă spune Machiavelicul despre performanța dumneavoastră depinde de felul în care fie îi promovează, fie îi incomodează cariera. Încuviințați și acceptați totul. Dacă doriți să vă întoarceți acasă întreg, nu intrați cu el într-o dispută de genul „Eu am dreptate și tu greșești". Pregătiți-vă tot anul pentru o evaluare a Șefului Machiavelic astfel:

- ☐ Prin e-mailuri sau prin alte corespondențe adecvate declarați cât de mult merită activitatea lui să fie recunoscută într-o măsură mai mare de către superiori.
- ☐ Mulțumiți-i pentru că vă permite să lucrați în numele lui.
- ☐ Oferiți-vă să preluați proiecte speciale care să-i promoveze agenda și să-i îmbunătățească imaginea.
- ☐ Selectați-vă vestimentația și decorați-vă spațiul de lucru astfel încât să sugerați loialitate.
- ☐ Menționați în fața egalilor săi felul în care realizările lui au adus progrese departamentului.
- ☐ Recunoașteți-i poziția de lider în rapoarte scrise și evaluări de proiecte.

Ar trebui să faceți aceste lucruri vreme de 12 luni. Dacă diagnosticul dumneavoastră a fost corect și șeful este cu adevărat Machiavelic, veți primi cele mai bune calificative la evaluarea performanțelor. Gândiți-vă la productivitate ca la un mijloc de a realiza ceva pentru care-i puteți acorda lui meritul. Puteți fi în

continuare productiv, pentru propria satisfacție și pentru a vă câștiga respectul colegilor, dar un Șef Machiavelic vă va evalua și califica pentru promovări și creșteri salariale în funcție de cât de convins este de susținerea dumneavoastră și de faptul că nu concurați cu el. Pot garanta că dacă vă percepe ca pe o amenințare sau concurență, niciun fel de productivitate reală, eficiență sau economii cu costurile nu vă va aduce în grațiile lui la momentul evaluării performanțelor.

EVALUAREA PERFORMANȚELOR DE CĂTRE ȘEFUL SADIC

Evaluarea performanțelor este împlinirea visului Șefului Sadic. O sesiune anuală de tortură legală, aprobată, ba chiar absolut necesară este aproape împlinirea unui vis. Șeful Sadic abia își poate stăpâni satisfacția când angajații lui înghit torturile psihologice, se schimonosesc de durere, își smulg smocuri de păr din cap și sunt siliți să revină cel puțin o dată pe an pentru a încasa o nouă porție. Dacă ar putea, Șefii Sadici ar ține săptămânal evaluări punitive de performanță.

Dacă doriți să obțineți o mărire salarială din partea unui Șef Sadic, pretindeți că orice creștere a veniturilor dumneavoastră va avea consecințe dureroase în privința impozitelor. Accentuați cuvântul *dureroase*. În primul rând nu sunt banii lui, iar dacă vă va face să suferiți va considera că va merita să-și suplimenteze bugetul pentru asta. Cu toate acestea, va prefera probabil să vă flămânzească.

Îmbrăcați-vă ca și cum ați fi dormit în hainele de serviciu. Dacă face vreun comentariu în această privință, replicați sec că n-ați închis ochii de când v-a cerut să rescrieți planul pe termen mediu – *încă o dată*. (I-Șefii consideră rescrierea rapoartelor ca pe un divertisment. Sadicii vă cer să le rescrieți ca pe o tortură.) Purtați haine cu o măsură mai mare, ca să creadă că nu aveți timp să mâncați. Dacă vă pricepeți la machiaj, fardați-vă astfel încât să păreți mai tras la față, aplicați-vă cearcăne sub ochi și scofâlciți-vă obrajii. Umpleți biroul sau separeul cu teancuri de hârtii și rapoarte din podea până în tavan. Lăsați spațiu doar atât cât să poată intra și

ieşi o singură persoană. Dacă Şeful Sadic crede că trudiţi ca un sclav acolo (bazându-se şi pe gemete şi suspine), vă va lăsa în pace şi va căuta să vâneze pe altcineva care pare odihnit şi bine hrănit.

Pregătiţi-vă tot anul pentru o evaluare a Sadicului astfel:

- ☐ Declaraţi cu fiecare ocazie cât de mult trudiţi sub povara excesivă a sarcinilor de serviciu. Nu săriţi calul criticându-vă furios Şeful Sadic în această privinţă, ci mulţumiţi-vă să vă comportaţi ca un ins înfrânt şi epuizat.
- ☐ Folosiţi limbajul trupului şi expresiile verbale pentru a întări descrierile îngrozitoare pe care le oferiţi despre circumstanţele în care lucraţi. Atribuiţi-vă durerile fizice unei pietre la rinichi. Faptul că vă chinuiţi sub combinaţia de torturi fizice şi mintale va amplifica satisfacţia Şefului Sadic.
- ☐ Subliniaţi motivele pentru care proiectele şi iniţiativele ce v-au fost impuse de Şeful Sadic sunt poveri uriaşe, chiar dacă nu-i adevărat. Dacă pe el îl mulţumeşte *aparenţa* că puterea lui este suficientă pentru a vă crea disconfort, de ce ar trebui să-l contraziceţi?
- ☐ Nu vă oferiţi niciodată voluntar pentru proiecte speciale şi sarcini de muncă suplimentare – ar însemna că-l privaţi pe Şeful Sadic de puterea de a vă controla şi maltrata. Trebuie să menţineţi iluzia, indiferent dacă este sau nu o iluzie, că orice spune ar putea fi picătura care vă umple paharul.
- ☐ Fiţi pregătit să sărbătoriţi în secret cu colegii. Când şi dacă Şeful Sadic vă recunoaşte succesul, rămâneţi sobru, oftaţi şi spuneţi: „Da, şefu', însă proiectul ăla a durat atât de mult, încât ne-a dat înapoi cu celelalte." Dacă Şeful Sadic vă crede, s-ar putea să nu vă împovăreze imediat cu sarcini suplimentare.
- ☐ Selectaţi-vă vestimentaţia şi decoraţi-vă spaţiul de lucru astfel încât să nu daţi impresia că duceţi o viaţă nepăsătoare, lipsită de griji. Spaţiul de muncă trebuie să fie plin cu teancuri înalte de hârtii, chiar dacă n-au absolut nicio legătură cu proiectul curent. O sugestie generală în privinţa îmbrăcăminţii? Gândiţi-vă la ocnaşi.

Ar trebui să faceţi aceste lucruri vreme de 12 luni. Dacă diagnosticul dumneavoastră a fost corect şi şeful este cu adevărat

Sadic, veți primi cele mai bune calificative la evaluarea performanțelor. Nu evitați complet productivitatea; dumneavoastră și colegii doriți totuși să vă bucurați de sentimentul realizării. Atâta doar că nu trebuie să vă așteptați ca o treabă bine făcută să fie recompensată cu timp liber pentru a vă trage răsuflarea. Partea pozitivă a răutății Sadicului este faptul că el are nevoie de iluzia de putere în aceeași măsură în care are nevoie de puterea reală. Dacă vă jucați rolul convingător, s-ar putea să vă accepte performanța excepțională ca pe o datorie plătită integral.

EVALUAREA PERFORMANȚELOR DE CĂTRE ȘEFUL MASOCHIST

Masochiștii folosesc evaluarea performanțelor pentru a dovedi ce ratați mizerabili sunt ei, nu ce angajat slab sunteți dumneavoastră. Ei își spun că dacă ar fi fost șefi mai buni, atunci și dumneavoastră ați fi un angajat mai bun. Este adevărat, însă nu din motivele prezentate de ei. Masochiștii cred că tot ce ating se transformă în bălegar și nici nu se gândesc cum v-ar putea insulta acest lucru. N-o luați în nume personal. Nu aveți absolut nimic de-a face cu felul lui de a fi și nimic din ceea ce poate spune sau face Masochistul nu vă poate transforma în îngrășământ agricol.

N-ar strica să purtați ceva ponosit, pentru că îi va abate atenția de la vestimentația dumneavoastră; dacă veți purta haine viu colorate și vesele, probabil că Șeful Masochist va remarca și va intra într-o spirală descendentă, gândindu-se cât de jalnic se îmbracă el. Poate că într-adevăr nu se îmbracă inspirat, dar vă doriți cu adevărat să-l ascultați lamentându-se despre așa ceva? Eu aș prefera să-mi spună că trebuie să-mi îmbunătățesc cantitatea muncii, calitatea muncii, obiceiurile de muncă și comunicarea.

Puteți obține o mărire salarială din partea unui Șef Masochist dacă îl convingeți că-și va afecta bugetul departamental suficient cât să-și atragă o mustrare din partea șefului său. Dacă nu deduce asta de unul singur, rămâne în seama dumneavoastră să i-o menționați. Când ieșiți grăbit pe ușă, pentru a ajunge la copilul dumneavoastră care se află în secția de reanimare, opriți-vă în prag, întoarceți-vă și spuneți:

— Cred că nu poate fi vorba despre o mărire de salariu fiindcă vi l-ați pune cu adevărat în cap pe bossul cel mare...

După aceea, dispăreți imediat. Mărirea de salariu ar trebui să fie aprobată până vă veți întoarce în birou.

Pregătiți-vă tot anul pentru o evaluare a Şefului Masochist astfel:

- ☐ Declarați că Şeful Masochist se chinuieşte sub o povară excesivă de sarcini de serviciu, pe care nicio ființă umană n-ar putea-o duce la bun sfârşit. Folosiți limbajul trupului şi expresii care să-i imite uşor umerii gârboviți şi postura lipsită de speranță.
- ☐ Indicați motive pentru care proiectele şi inițiativele impuse departamentului său sunt sortite din start eşecului. Lăsați-l să ştie cât de rău vă pare că a fost pus în această situație de neconceput.
- ☐ Din când în când, oferiți-vă voluntar pentru proiecte speciale şi sarcini de muncă suplimentare. În felul acesta aveți ocazia de a produce rezultate meritorii. Nu dați totuşi năvală în biroul lui pentru a vă bucura de realizări.
- ☐ Fiți pregătit să sărbătoriți în secret cu colegii. Când, şi dacă, Şeful Masochist recunoaşte succesul echipei, rămâneți sobru, oftați şi spuneți: „Da, şefu', am avut chiar noroc în privința asta. Nu vă pare rău că nu putem fi tot timpul la fel de norocoşi?"
- ☐ Selectați-vă vestimentația şi decorați-vă spațiul de lucru pentru a evita un contrast izbitor între imaginea de sine a dumneavoastră şi cea a Şefului Masochist – el se va simți minimalizat, pur şi simplu, prin faptul că este în preajma dumneavoastră.
- ☐ Evitați să-l liniştiți. Când lucrurile merg teribil de rău nu-i spuneți că n-a fost vina lui, ci spuneți că a fost o neînțelegere obişnuită, sau că oricine ar fi putut face o greşeală asemănătoare.

Ar trebui să faceți aceste lucruri vreme de 12 luni. Dacă diagnosticul dumneavoastră a fost corect şi şeful este cu adevărat Masochist, veți primi cele mai bune calificative la evaluarea performanțelor. Ca toți şefii, Masochiştii vă vor evalua pentru promovări şi creşteri salariale, ghidându-se după cât de convinşi sunt că le înțelegeți impasul şi că luați parte la durerea lor. Nu scăpați niciodată din vedere propriile interese. În ciuda talentului

cu care îi răspundeți Șefului Masochist, nu doriți să fiți un martir individual care muncește pentru un individualist martirizat.

EVALUAREA PERFORMANȚELOR DE CĂTRE ȘEFUL PARANOIC

Un Șef Paranoic vă va oferi o evaluare medie a performanțelor, acordându-vă numai calificative de trei pe scala de cinci puncte Likert. El vă va privi în tăcere când veți intra și vă veți așeza. Strângând în mână foaia cu evaluarea performanțelor dumneavoastră, va închide ușa, va coborî jaluzelele, va deschide aparatul de radio și va vorbi în șoaptă în eventualitatea în care există microfoane în cameră. Unii ar putea chiar să vă percheziționeze, căutând dispozitive digitale de înregistrare. Șeful Paranoic vă va spune că procesul de evaluare nu este decât o tentativă voalată de a-l păcăli, dar că este prea inteligent pentru a cădea în cursă. Va spune că v-a acordat calificative medii pentru a nu trezi suspiciuni la Resursele Umane, însă el știe ce intenționați dumneavoastră și ceilalți complotiști din echipă. Este recomandabil să nu vă îmbrăcați niciodată complet în negru în preajma unui Șef Paranoic. Nu șoptiți în birou și nici nu vorbiți în manșeta cămășii. Nu vă luați niciodată telefonul mobil la evaluarea performanțelor. Dacă va suna, Paranoicul se va arunca sub birou.

Dacă doriți o creștere salarială din partea unui Șef Paranoic, inspirați profund, cercetați plafonul după videocamere ascunse, apropiați-vă mult de el și spuneți-i că are dreptate: *toți* sunt porniți pe urmele lui, iar dumneavoastră știți cine, când, ce și unde. Dacă vă va acorda o creștere salarială pentru „acoperirea cheltuielilor", promiteți-i un raport complet în care să demascați conspirația și pe conspiratori. Pentru siguranța dumneavoastră personală, convingeți-l să vă transfere din departamentul lui cu o săptămână înainte de a-i preda raportul. După ce ați plecat de acolo, puteți da uitării raportul inexistent. Cum va putea să explice anularea transferului și a creșterii salariale?

Pregătiți-vă tot anul pentru o evaluare a Șefului Paranoic astfel:

- ☐ Faceți totul la vedere. Profitați de orice ocazie pentru ca Șeful Paranoic să vă vadă cât mai clar activitățile. În măsura în care

este posibil, aranjați-vă spațiul de lucru, astfel încât să vă poată observa din biroul lui sau de pe rutele uzuale de deplasare.

- ☐ Ca limbaj al trupului, utilizați frecvent gesturile largi din brațe, care sugerează deschidere, ceea ce-l va ajuta să se asigure că nu aveți nimic de ascuns.
- ☐ Descrieți felul în care dumneavoastră și colegii de echipă ați ajuns la concluzii și ce activități au dus la rezultatele obținute. Cu cât îi puteți zugrăvi un tablou mai detaliat, cu atât Șeful Paranoic se va baza mai puțin pe imaginația lui fertilă pentru a completa datele lipsă.
- ☐ Lucrați la proiectele speciale, ca și cum ați sta în vitrina unui supermarket; înainte de a trece la un raport despre progres, oferiți-le tuturor celor implicați, direct sau periferic, o relatare succintă a originilor proiectului. Felul cum formulați informația poate duce la comentarii nesolicitate care să ajungă la Șeful Paranoic, indicând astfel o atmosferă deschisă. Atmosfera deschisă este mai puțin amenințătoare decât posibilitatea unor operațiuni sub acoperire pe coridoare întunecate.
- ☐ Sărbătoriți succesele în mod deschis cu colegii și invitați-l pe Șeful Paranoic la toate ocaziile. Sărbătoriți în birou pe cât de mult este posibil, astfel încât el să poată vedea tot ce faceți și să nu poată pretinde că a fost exclus.
- ☐ Selectați-vă vestimentația și decorați-vă spațiul de lucru în așa fel încât să oferiți acces și expunere maximă. Asta înseamnă cât mai puțini pereți și despărțituri. Țineți ședințele cu colegii în loc deschis, unde vă poate vedea. Dacă puteți, țineți-le în raza lui auditivă.

Ar trebui să faceți aceste lucruri vreme de 12 luni. Dacă diagnosticul dumneavoastră a fost corect și șeful este cu adevărat Paranoic, veți primi cele mai bune calificative la evaluarea performanțelor. Dacă i-ați prezentat zilnic rapoarte scurte, „spontane", chiar și când sunt puține de raportat, se va simți în mod sigur mai puțin amenințat. Vă jucați cu focul dacă veți ceda impulsului firesc de a evita suferința din biroul de șef și de a ține secrete activitatea, legăturile din birou, venirile și plecările. Ca întotdeauna, supraviețuirea și prosperitatea la locul de muncă, mai ales sub un

Şef Paranoic, pun pe umerii dumneavoastră responsabilitatea pentru soluţii în care să aveţi iniţiativa.

EVALUAREA PERFORMANŢELOR DE CĂTRE ŞEFUL ŞOVĂIELNIC

Întrucât Şeful Şovăielnic n-a dorit niciodată să fie şef, va trebui să vă scrieţi dumneavoastră evaluarea în numele lui. Multe companii au abordat subiectul acesta fără a recunoaşte în mod deschis că reprezintă o problemă reală sau fără a recunoaşte vreo vină din partea şefilor care nu văd nicio valoare în evaluări, care sunt prea leneşi sau care, din alte motive, refuză pur şi simplu să le întocmească. Ca instructor de cadre de conducere, aud frecvent plângerile angajaţilor, care fie nu capătă evaluări, în ciuda insistenţelor Resurselor Umane asupra legitimităţii sau legalităţii procesului, fie se aleg cu evaluarea *după* ce au fost împărţite primele (sau n-au fost deloc împărţite, după cum este cazul), făcând astfel exerciţiul oarecum irelevant.

Indiferent dacă are sau nu sens, Şefii Şovăielnici sunt încântaţi de ideea ca angajaţii să-şi scrie singuri evaluarea performanţelor. Ei văd acţiunea aceasta ca pe un mod de a evita să se implice. Orice responsabilitate specifică funcţiei de şef pe care o puteţi îndepărta de pe biroul unui Şef Şovăielnic îl va face să vă îndrăgească. Şefii Şovăielnici nu doresc să aibă de-a face cu responsabilitatea managerială, care este implicită în procesul de evaluare a performanţelor. De aceea, nu i-o solicitaţi. Compunându-vă propria evaluare, îi oferiţi ocazia de a o semna pur şi simplu şi de a termina cu orice griji. Dacă v-aţi putea oferi evaluarea performanţelor în oglindă, Şeful Şovăielnic ar fi încă şi mai fericit. Companiile care adoptă practica de a-i pune pe angajaţi să-şi scrie singuri evaluările fac jocul Şefilor Şovăielnici.

Pregătiţi-vă tot anul pentru o evaluare a Şefului Şovăielnic astfel:

- ☐ Fiţi cât mai entuziast cu putinţă. Nu-i cereţi niciodată Şefului Şovăielnic să îndeplinească vreuna dintre responsabilităţile managerilor. Este ultimul lucru la care aţi dori să se gândească el în momentul evaluării.

- ☐ Ajutați-vă Șeful Șovăielnic ținându-vă colegii departe de radarul lui. Aveți grijă ca el să vă vadă cum îi îndepărtați de biroul său. Ocazional, puteți chiar menționa că ați izbutit să ajutați pe cineva să-și rezolve problema înainte de a fi trebuit să-i apară amenințător în prag.
- ☐ Deveniți surogatul Șefului Șovăielnic în ședințele de departament. Dacă vă asumați responsabilitatea de a programa și conduce ședințe care cădeau în grija lui, vă va fi recunoscător în momentul evaluării performanțelor.
- ☐ Raportați-i numai veștile bune. Șefii Șovăielnici sunt foarte conștienți de faptul că orice informație negativă implică un posibil răspuns din partea managementului. Salvați-vă Șeful Șovăielnic de trauma responsabilităților de șef creând și susținând impresia clară că totul este excelent.
- ☐ Folosiți la perfecțiune complimentarea prin intermediul terților pentru a vă ridica Șeful Șovăielnic în ochii egalilor săi. Pentru urechile lui nu există muzică mai dulce decât complimentele care i se fac pentru excelentul management al oamenilor în care, de fapt, nu s-a angajat niciodată.

  Punând aceste lucruri în practică vreme de 12 luni, vă veți poziționa în centrul zonei de confort a Șefului Șovăielnic, astfel încât îi va fi practic imposibil să nu vă dea orice i-ați cere. Scrieți-vă nu numai propria evaluare a performanțelor, ci și evaluările pentru cei care i-ar putea prezenta Șefului Șovăielnic lucrări incomplete, ceea ce l-ar sili să le completeze el însuși. Completând evaluările performanțelor pentru colegi acumulați putere. Executate în mod adecvat, aceste tehnici vă vor face indispensabil pentru Șeful Șovăielnic. Unicul pericol va apărea dacă sunteți o persoană care are nevoie de afecțiune, care duce dorul după ajutorul părintesc al unui șef atent și afectuos. Într-un astfel de caz, dumneavoastră și Șeful Șovăielnic vă veți irita în permanență unul pe celălalt.

EVALUAREA PERFORMANȚELOR DE CĂTRE ŞEFUL NEPREGĂTIT

Principala caracteristică a Şefului Nepregătit este supradorința lui de a fi şef, cuplată cu subaprecierea responsabilităților uriaşe pe care le implică această funcție. În felul acesta, aveți obligația să compensați ceea ce ar trebui să facă el, dar nu face – străduindu-vă în tot acest timp să nu dați impresia că i-ați uzurpa autoritatea. Pe când Şeful Şovăielnic va abdica de la autoritatea sa cât e ziua de lungă, pentru a scăpa de sarcinile manageriale, Şeful Nepregătit nu-şi va îndeplini sarcinile manageriale, dar va continua să aştepte – ba chiar să solicite cu toată sinceritatea – drepturile şi privilegiile poziției sale de şef. În felul acesta, toți subordonații lui sunt puşi într-o postură foarte delicată în momentul evaluării. Dumneavoastră trebuie să îndepliniți multe sarcini care îi revin de drept Şefului Nepregătit în calitate de manager, tratându-l, astfel, aşa cum ați trata un Şef Şovăielnic. Aveți totuşi grijă, deoarece Şeful Nepregătit va fi nemulțumit de orice ar putea să lase impresia că nu ştie ce face.

Drept urmare, vă veți găsi probabil în poziția dificilă de a-l ajuta şi de a-i acorda credit pentru competență. Poate că vă vine rău, însă problema importantă în cazul acesta este de a vă împiedica stupizenia personală să împiedice o evaluare decentă a performanțelor dumneavoastră. Ranchiuna purtată Şefului Nepregătit nu vă va ajuta cauza. Nu-i vorba despre faptul că ranchiuna în sine este un sentiment negativ (în ciuda parfumului ei inconfundabil), ci de faptul că ranchiuna ne face să spunem şi, cel mai rău, să facem lucrurile cel mai incredibil de stupide.

Pregătiți-vă tot anul pentru o evaluare a Şefului Nepregătit astfel:

- ☐ Recunoaşteți autoritatea Şefului Nepregătit. Nu discutați cu el de pe o poziție de superioritate, ci astfel încât să-l faceți să se simtă bine. Poate că nu vrea să fie autoritatea supremă, ca Şeful Machiavelic, totuşi rămâne şeful de post din comuna dumneavoastră. Nu scuipați pe insigna lui decât dacă doriți s-o lustruiți.

- ☐ Nu contestați autoritatea Șefului Nepregătit. Cu excepția cazului în care aveți 100% șanse de succes (ceea ce nu aveți, decât dacă sunteți o progenitură a directorului executiv), nu-i contestați legitimitatea titlului.
- ☐ Duceți acțiunile la bun sfârșit, în ciuda autorității lui. A tolera ca lucrurile să se ducă de râpă, ceea ce înseamnă un răspuns pasiv-agresiv natural față de lipsa de pregătire a Șefului Nepregătit, se va reflecta finalmente negativ asupra dumneavoastră.
- ☐ Susțineți cauzele cărora Șeful Nepregătit le-a jurat credință. Autoritatea cu care l-a învestit compania îi îngăduie să joace rolul personajului important când se ajunge la cauze bune. Hapul amar al susținerii imaginii sale de dictator mărinimos va fi înghițit mai ușor când vă gândiți că cineva este de fapt ajutat în cursul acestui proces.
- ☐ Susțineți cauza colegilor dumneavoastră asediați. La momentul evaluării performanțelor puteți fi răsplătit pentru contribuțiile aduse la funcționarea lină a departamentului – reamintesc, atâta timp cât evitați să-l faceți să pară incompetent. Esențial este să dovediți respect față de autoritatea instituțională a Șefului Nepregătit (oricât de neplăcută poate fi sarcina aceasta), în vreme ce vă consolidați autoritatea populară.
- ☐ Păstrați-vă calmul. Poate că sună foarte simplu, dar menținerea departamentului în stare excelentă va conferi credibilitate capacității fictive de conducere a Șefului Nepregătit. Păstrarea calmului când toți cei din jur și-l pierd poate fi de folos tuturor, inclusiv Șefului Nepregătit.

Este important de subliniat că trebuie să vă demonstrați abilitatea de a vă păstra calmul vreme de 12 luni în preajma Șefului Nepregătit, deoarece slăbirea lesei, ca să mă exprim așa, este modul cel mai rapid de a scăpa de sub control dulăii stupizeniei. Nu-i îngăduiți Idiotului Interior ocazia de a se ivi și de a vă periclita cariera. Dacă o veți face, el se va năpusti, bâlbâindu-se incoerent, și va transforma o evaluare proastă a performanțelor într-una dezastruoasă mai repede decât puteți spune *„Ce s-a-ntâmplat?"*.

EVALUAREA PERFORMANȚELOR DE CĂTRE ŞEFUL AMIC

Şeful Amic va prețui evaluarea performanțelor care-i oferă posibilitatea de a sta între patru ochi cu dumneavoastră. Dacă vă sugerează să vă întâlniți lunar, nu numai anual, zâmbiți şi întrebați-l dacă puteți căpăta lunar o creştere salarială. S-ar putea să fie atât de încântat că doriți să petreceți timp cu el, încât să procure banii necesari. Cât de rău poate fi? Şeful Amic doreşte să interacționeze constant cu dumneavoastră. Întrucât ați fost ca gemenii siamezi pe toată durata anului, n-ar trebui să existe nimic nou de discutat la o evaluare a performanțelor, decât poate despre timpul probabil şi despre creşterea salarială.

Pentru a-l face extatic de fericit pe Şeful Amic, purtați haine asemănătoare cu ale lui şi atrageți atenția încântat asupra potrivirii lor. Ce surpriză! Ce coincidență minunată! Asta trebuie să însemne că ați fost meniți să fiți prieteni pe veci. Când ironia devine prea groasă, ieşiți din cameră ca să vă oxigenați creierul. Nu folosiți apelul de urgență cu copilul aflat la reanimare. Un Şef Amic va ajunge înaintea dumneavoastră la spital. Mulțumiți-vă să reacționați cu încântare față de toate cuvintele şi faptele lui, iar în clipa când îi ieşiți din raza vizuală faceți orice este necesar pentru a vă menține barca la suprafață.

Pregătiți-vă tot anul pentru o evaluare a Şefului Amic astfel:

- ☐ Fiți cât mai prietenos posibil în tot ce faceți – profitați de orice ocazie pentru a crea impresia că toate activitățile au o motivație socială fără a vă pune într-o lumină proastă în fața cinicilor din companie. Aranjați-vă spațiul de lucru astfel încât Şeful Amic să vă poată observa din biroul lui sau de pe traseele lui uzuale de deplasare. Contactul acesta îi va fi suficient dacă nu are nevoie decât de o doză scurtă de confirmare.
- ☐ Folosiți un limbaj al trupului bazat pe gesturi prietenoase, de bucurie, care anunță: „Ce bine că vă văd!" Nu contează că ați fost prietenos, ba chiar în al nouălea cer de fiecare dată când v-a întâlnit în ultimii 15 ani – dacă Şeful Amic n-a primit nicio confirmare în ultimele 15 minute, ar fi recomandabil să-i faceți cu mâna.

- ☐ Folosiți poșta vocală și e-mailurile pentru a-l asigura că figurează în gândurile dumneavoastră. Ca și Șeful Sadic, Șeful Amic se hrănește mai mult din perceperea decât din realitatea apariției dumneavoastră regulate. Spărtura cât e mică trebuie cârpită. Un scurt e-mail preventiv sau un mesaj vocal l-ar putea ține departe de biroul dumneavoastră cât să vă puteți achita și de sarcinile de serviciu.
- ☐ Afirmați direct că proiectele speciale par interesante și vă vor oferi mai multe ocazii de a-i raporta cu regularitate. Ca întotdeauna, folosiți proiectele speciale pentru a vă stabili propriile condiții în ce privește repartizarea sarcinilor de serviciu. De asemenea, le puteți utiliza pentru a crea interacțiuni sociale, care vă vor încânta Șeful Amic. Asta înseamnă să împușcați doi iepuri dintr-odată.
- ☐ Sărbătoriți succesele în mod deschis cu colegii și cu Șeful Amic. Nimic nu-l va încânta mai mult decât un motiv pentru a petrece. Pe cât posibil, sărbătoriți la birou, pentru a reduce riscul ca el să ajungă în casa dumneavoastră. Se va alătura oricăror festivități existente. Ca și în cazul tuturor celorlalte tipuri de șefi, îl controlați în avantajul dumneavoastră.
- ☐ Selectați-vă vestimentația și decorați-vă spațiul de lucru pentru a reflecta cât mai multă afecțiune față de Șeful Amic. Aceasta ar putea include trecerea numelui său pe tricourile echipelor de fotbal și bowling. Fotografiile prinse pe pereții biroului, pe avizierul departamentului și pe frigiderul comun ar trebui să-l prezinte pe Șeful Amic cu dumneavoastră și cu toți ceilalți membri ai echipei pe care-i puteți înghesui în cadru.

Ar trebui să faceți aceste lucruri vreme de 12 luni. Dacă diagnosticul dumneavoastră a fost corect și șeful are nevoie de afecțiune cât e ziua de lungă (adică este un Șef Amic), veți primi cele mai bune calificative posibile la evaluarea performanțelor. Dacă l-ați inclus în toate activitățile, este imposibil să nu se simtă inclus. Și de ce n-ați dori să aveți un mediu de lucru cât mai prietenos cu putință? Realizarea oricăror lucruri meritorii va cădea pe umerii dumneavoastră, dar care-i noutatea?

EVALUAREA PERFORMANȚELOR DE CĂTRE ŞEFUL IDIOT

Dacă modelul de evaluare a performanțelor din manualul de Resurse Umane pare identic cu evaluarea pe care v-o prezintă Şeful Idiot, aceasta se datorează faptului că l-a copiat cuvânt cu cuvânt. Din păcate, modelul de evaluare are calificative medii peste tot. I-Şefii nu înțeleg conceptul de la baza evaluării performanțelor, tot aşa cum nu înțeleg conceptul de la baza camerelor din anvelope. Şefii întocmesc evaluări ale performanțelor, oamenii umflă camerele şi Idioții nu înțeleg nevoia pentru niciuna dintre ele.

Vă puteți convinge I-Şeful să vă îmbunătățească evaluarea performanțelor dacă o transformați într-un joc. Atrageți atenția asupra felului în care vă poate oferi o creştere salarială dacă v-ar promova. Spuneți-i cum ar putea obține *chiar el* o creştere salarială, sugerându-i acelaşi lucru şefului său. Când va proceda ca atare şi va fi admonestat pentru gogomănie, va fi prea stânjenit ca să-i mărturisească şefului că tocmai v-a acordat o mărire salarială pentru simplul motiv că i-ați cerut-o. Fiți inteligent şi nu mai menționați niciodată acest incident nefericit, şi nici nu arătați cu degetul urma roşie de palmă de pe obrazul lui. Dacă Şeful Idiot încearcă să discute subiectul, cădeți instantaneu victima amneziei. În scurt timp îl va abandona.

Pe tot parcursul anului, țineți permanent la îndemână cele mai ridicole proiecte ale I-Şefului în eventualitatea că intră pe neaşteptate în biroul dumneavoastră. Trageți hârtiile fictive peste materialele reale sau peste buletinul de pariuri fotbalistice la care lucrați şi lansați un comentariu preventiv pentru a reteza orice proiect la care s-a gândit ca să-şi omoare timpul. Spuneți-i cât de excelentă a fost ideea de a rescrie planul pe termen mediu de anul trecut şi că ar trebui să i-l puteți termina înainte de finala Cupei... finala Cupei de anul viitor.

Pregătiți-vă tot anul pentru o evaluare a Şefului Idiot astfel:

- ☐ Exagerați în mod favorabil absolut tot ceea ce faceți. Profitați de orice ocazie pentru a lăsa impresia că toate activitățile par motivate de loialitatea dumneavoastră față de filozofia

companiei, aşa cum o înţelege Şeful Idiot. Fără a vă face de râs în faţa colegilor, aranjaţi-vă spaţiul de lucru astfel încât să reflecte tipul de imperiu corporativ pe care Idiotul îşi imaginează că-l conduce.

- ☐ Utilizaţi un limbaj al trupului care reflectă tipul de discipoli pe care Şeful Idiot îşi imaginează că-i va atrage stilul lui de leadership. Dacă el crede că „retehnologizare" înseamnă a-i trata pe toţi ca pe nişte biele, umblaţi şi vorbiţi ca o bielă. Să sperăm că Şeful dumneavoastră Idiot se imaginează liderul unor oameni realizaţi, creativi şi entuziaşti. În felul acesta, puteţi fi dumneavoastră înşivă, şi în plus vi se vor recunoaşte şi meritele.
- ☐ Folosiţi poşta vocală şi e-mailurile pentru a-l asigura că viziunea lui este implementată. Ca şi Şeful Machiavelic, Şeful Idiot îşi vede rolul în univers cu totul diferit de felul în care îl vede universul. El are nevoie de asigurări că imaginaţia lui înseamnă realitate.
- ☐ Explicaţi-i repetat că proiectele speciale sunt un mijloc de a-i accelera planurile (în felul acesta, vă repartizaţi sarcinile de muncă după cum doriţi). Ca întotdeauna, puteţi crea proiecte speciale sau vă puteţi reformula proiectele existente astfel încât să lăsaţi impresia că planurile lui sunt comprehensive şi semnificative.
- ☐ Sărbătoriţi succesele în mod deschis cu colegii şi cu Şeful Idiot. Esenţial este să vă lăudaţi că dumneavoastră aţi realizat ceea ce Şeful Idiot îşi imaginează că-i important. De asemenea, este recomandabil să vă asiguraţi că persoanele importante sunt informate corect în legătură cu ceea ce aţi făcut.
- ☐ Selectaţi-vă vestimentaţia şi decoraţi-vă spaţiul de lucru bazându-vă pe tradiţiile culturale din imaginaţia Şefului Idiot. Este ca şi cum aţi boteza echipa de fotbal sau de bowling „Cine mi-a luat caşcavalul", „Ochelarii de cal", „Lucruri mici ce pot provoca schimbări de proporţii", „Cum să vinzi gheaţă eschimoşilor" sau „Gândeşte-n afara tiparelor". Şeful Idiot nu a citit cărţile acestea, la fel cum nu le-a citit nici Şeful Nepregătit, dar

se găsesc probabil pe raftul lui, fiindcă i-au fost cumpărate de Resursele Umane. Indiferent cum ar sta situația, el se va simți încântat de asociere.

Ar trebui să faceți aceste lucruri vreme de 12 luni. Dacă diagnosticul dumneavoastră a fost corect și șeful este cu adevărat un idiot, veți primi cele mai bune calificative la evaluarea performanțelor. Dacă ați creat în mod convingător iluzia că imperiul imaginat de el este viabil și sănătos, îi va fi imposibil să nu se simtă important. Este de dorit ca Șeful Idiot să se simtă important. Deși el nu este important, orice dubii pe care le are despre importanța sa vor sfârși sub formă de sarcini împovărătoare, inutile și chiar ridicole pe biroul dumneavoastră. O dată în plus, prevenirea este esențială pentru aplicarea acestor tehnici la toate tipurile de șefi.

EVALUAREA PERFORMANȚELOR DE CĂTRE ȘEFUL BUN

Un Șef Bun vă implică în mod consecvent pe toată durata anului în țelurile și obiectivele companiei, și stabilește rolul dumneavoastră în atingerea lor. El vă implică săptămânal în confruntări constructive. La evaluarea performanțelor nu veți avea nimic nou de discutat, decât cum se gândește el să vă ofere mai mulți bani și condiții mai bune de muncă. Dacă a fost cu adevărat un Șef Bun, atunci a orchestrat o metodă eficientă și echilibrată pe care echipa s-o folosească pentru atingerea obiectivelor de performanță.

Multe companii mari alocă un buget fix pentru a fi distribuit sub formă de creșteri salariale în toate departamentele, iar asta se întâmplă independent de procesul de evaluare a performanțelor. Evaluarea performanțelor este pur și simplu un mijloc de împărțire a tortului. Mie îmi place metoda feedbackului de 360 de grade, iar Șeful Bun va încerca să colecteze și să examineze opiniile egalilor săi pentru a-și echilibra și valida propria opinie, chiar dacă nu este metoda oficială a departamentului Resurse Umane.

Șeful Bun știe că productivitatea și loialitatea sunt legate de simțul proprietății, iar acesta crește proporțional cu participarea. Dacă pot influența realmente modul de distribuire a creșterilor

salariale, membrii echipei se vor simți împuterniciți. Legătura dintre Șefii Buni și membrii echipei lor este cea mai puternică dintre toate perechile șef-angajat, fiindcă Șeful Bun și-a câștigat încrederea membrilor echipei prin împărțirea puterii.

Deși împart puterea, Șefii Buni rămân în cele din urmă responsabili, ajungând până la asumarea vinovăției când membrii echipei greșesc grav. Așa cum spune Danny Cox, conferențiar și autor de cărți de leadership ca *Trăiește clipa*[9]: „Dacă echipa are succes, un lider adevărat o arată și spune: «Ei au făcut-o». Dacă un proiect deraiază de pe șine, un lider adevărat spune: «Eu sunt responsabil»". Dacă aveți un Șef Bun, bucurați-vă, mulțumiți-i Puterii Superioare, fiți recunoscător și mergeți mai departe. În fiecare an, acordați-i timp de 12 luni tot ce aveți mai bun în dumneavoastră și Șeful Bun va proceda la fel. Este ceva minunat. Chiar dacă nu dați tot ce aveți mai bun în dumneavoastră, probabil că Șeful Bun o va face oricum. S-ar putea ca o parte din tot ce are el mai bun să fie exact strategia de a vă reaminti că dumneavoastră nu dați tot ce aveți mai bun. Evaluarea performanțelor din partea unui Șef Bun este probabil singura pe care o veți semna cu adevărat mulțumit.

CINE SE ASEAMĂNĂ S-ADUNĂ

Indiferent dacă aveți sau nu dreptate, dacă sunteți harnic sau leneș, inteligent sau mai puțin inteligent, realitatea este că majoritatea șefilor nu vor acorda măriri salariale celor pe care nu-i plac. Este ceva ce face parte din natura umană și nu sfătuiesc să pariați împotriva ei. Observați și stabiliți pentru cine tip de șef lucrați, și pornind de acolo începeți să vă dezvoltați planul. Reflectați înspre șef imaginea care îl face fericit. Consumați-vă energia făcându-l să se simtă confortabil. Obțineți tot ce puteți din cărțile pe care le-ați primit la masa de joc și abia apoi gândiți-vă să obțineți mai mult. Desigur, puteți ignora natura fiarei, puteți ignora tipologia șefilor, puteți munci sârguincios cu simțul integrității în ciuda șefului dumneavoastră și puteți spera că vi se vor recunoaște

[9] Ed. Curtea Veche, 2005 (n.trad.).

meritele şi veţi fi răsplătit. Am încercat asta în cea mai mare parte a vieţii mele profesionale şi am avut doar parţial succes. Faptul că eu continuam să mă simt frustrat mult timp după ce ar fi trebuit să-mi dau seama că nu merita înseamnă că mă agăţam de cel puţin o parte a stupizeniei mele după ce-mi rugasem Puterea Superioară s-o înlăture.

ATENŢIE, IDIOŢI!

Angajaţii ambiţioşi, creativi, inovatori şi entuziaşti mai pot încă atrage destulă atenţie pentru a fi executaţi sau alungaţi de către cei care doresc păstrarea statu-quoului. Mulţi fac treabă bună şi aduc contribuţii remarcabile la realizarea obiectivelor companiei, doar pentru a vedea cum realizările şi contribuţiile lor sunt minimalizate, marginalizate şi criticate. De multe ori, ei cad pradă credinţei legendare că-şi pot duce munca susţinută şi entuziasmul în altă companie, unde vor fi mai bine apreciaţi, dar realitatea este, deseori, cu totul alta. În majoritatea cazurilor vor descoperi că iarba nu-i mai verde pe noua păşune şi că n-au reuşit decât să-şi reducă vechimea în muncă. Şefi proşti există peste tot. La fel de bine v-aţi putea desăvârşi arta de a lucra cu ei acolo unde vă aflaţi. După câteva asemenea tentative dezamăgitoare de a găsi păşuni mai verzi, unii foşti entuziaşti amorţesc, amuţesc, se contopesc cu peisajul şi reuşesc să treacă peste linia de sosire a pensionării fără ca nimeni să observe. Nu acesta le-a fost planul, ci pur şi simplu sistemul i-a anesteziat şi de aceea lucrurile s-au derulat ca atare. Aţi putea spune că au fost admonestaţi de mâna invizibilă a lui Adam Smith, cea despre care susţinea că ar controla economia. Nimeni nu ştie de unde soseşte şi nici încotro se duce, dar impactul este resimţit în mod clar.

PASUL 6 PENTRU IDIOŢI ÎN RECUPERARE: „CONSIMT FĂRĂ REZERVE CA DUMNEZEU SĂ MĂ SCAPE DE STUPIZENIE."

Succesul şi stupizenia sunt imiscibile. Stupizenia şefului meu nu reprezintă decât jumătate din problemă. Propria mea stupizenie poate completa cu uşurinţă dezastrul. Cu ajutorul Puterii Superioare, mă bazez pe procesul de recuperare să-mi ofere o şansă de a mă ridica deasupra propriilor mele dificultăţi intelectuale. Deşi deficienţele mintale ale Şefului Idiot rămân mai presus de controlul dumneavoastră, îi puteţi anticipa gândirea şi comportamentul şi acţiona în conformitate. Dacă deveniţi un expert în privinţa lui, puteţi acţiona astfel încât să culegeţi beneficii uriaşe – mai multă linişte, seninătate şi negocieri de succes în privinţa condiţiilor de muncă şi a perspectivelor postului. A doua parte a ecuaţiei respective, dar la fel de importantă, este de a deveni expert în privinţa propriului dumneavoastră Idiot Interior, pentru a vă asigura că micuţul afurisit nu ţâşneşte pe neaşteptate şi nu vă sabotează în momentul cel mai nepotrivit cu putinţă.

De-a lungul carierei, am făcut lucruri pe care n-ar fi trebuit să le fac, n-am făcut lucruri pe care ar fi trebuit să le fac, am spus cuvinte pe care n-ar fi trebuit să le spun şi n-am spus cuvinte care ar fi putut îmbunătăţi situaţia. Pun pariu că asta-i valabil şi pentru dumneavoastră. În fiecare zi trebuie să optez să nu irosesc timp şi energie preţioasă, insistând asupra unor erori pe care le-am comis în trecut şi dorindu-mi să mă pot întoarce în timp şi să încerc din nou. Asta ar fi o idioţenie. Ce a fost a fost. Însă ar fi o idioţenie şi mai mare să-mi şterg trecutul din memorie doar pentru a comite aceleaşi erori.

Dovada cea mai mare de stupizenie din partea mea, pe care am pus-o iute în seama stupizeniei I-Şefului meu (chiar şi când nu exista nicio stupizenie din partea lui – cel puţin la momentul respectiv), a fost să simt că eram victima unei forţe uriaşe care se dedicase distrugerii mele. Mi-am proiectat şeful în rolul acelei forţe uriaşe şi distructive. Deşi există momente când oricare dintre noi poate fi cu adevărat victimizat, este la fel de probabil că *ne oferim voluntari* pentru eşec din cauza refuzului de a acţiona înţelept prin culegerea şi aplicarea de date critice, care să ne ajute să concepem un curs de acţiune cu mai mult succes. Am devenit atât de expert în victimizare, încât puteam „retehnologiza" un şef bun într-un şef

rău, pur şi simplu pentru a-mi oferi un motiv la care să recurg de câte ori mă confruntam cu un eşec.

NU MAI URMĂRIȚI PERFECȚIUNEA

Ca şi evoluția personală, evoluția profesională este un proces de perfecționare. Aşa cum spunem noi în fiecare seară de miercuri în subsolul bisericii: *progres – nu perfecțiune.* Onorarea procesului este mai importantă decât atingerea perfecțiunii. Chiar dacă atingeți perfecțiunea, alții din companie (începând cu şeful) îşi vor pune mâinile pe munca dumneavoastră şi o vor strica, astfel încât veți ajunge din nou să fiți exasperat, agitat şi înstrăinat. Renunțarea la gândul că dumneavoastră sau oricine altcineva poate atinge cumva perfecțiunea va fi una dintre experiențele cele mai eliberatoare ale vieții dumneavoastră.

O modalitate de a înlocui cu ceva mai bun stupizenia de a vă aştepta la perfecțiune este să observați cum acționează alții. Puteți să adoptați comportamente care par să funcționeze bine pentru ei şi să le evitați pe cele care-i fac să pară nişte Idioți. Deşi recomand adoptarea mentalităților oamenilor de succes, gândurile sunt mai dificil de observat decât acțiunile. De aceea este întotdeauna mai sigur şi mai rațional să începeți cu comportamentele oamenilor de succes. Gândurile asociate cu comportamentele de succes vor urma.

EXERCIȚIUL PENTRU PASUL 6: „CONSIMT FĂRĂ REZERVE CA DUMNEZEU SĂ MĂ SCAPE DE STUPIZENIE."

Nu fiți nici victimă, nici voluntar. Nu cred că doriți să fiți victimă a ceva ce puteți evita şi nici să vă oferiți voluntar pentru orice, cu excepția unui succes mai mare în abordarea oamenilor dificili, mai ales a celor care dețin o autoritate instituțională mai mare decât a dumneavoastră. Totul se rezumă la a accepta ce nu puteți schimba, dar la a schimba ce puteți. Iar asta poate însemna destul de mult.

Întocmiți o listă cu cinci situații din viață care nu au decurs aşa cum ați dorit. Încercați să fie situații rezonabil de relevante. Nu includeți episodul din clasa a cincea când n-ați fost ales în echipa de fotbal. Un exemplu bun poate fi, de pildă, pierderea unei slujbe. Acelaşi lucru se poate spune despre acea promovare sau creştere salarială pe care

simțeați că o meritați, dar pe care n-ați primit-o. Toate situațiile pe care le enumerați trebuie să fi fost rezultatul deciziilor altcuiva.

Sub fiecare situație de pe listă, descrieți cinci lucruri pe care le-ați făcut sau nu şi care au dus la decizia care v-a dezamăgit. Reflectați asupra lor. Ați fi putut şti despre ele, sau ar fi trebuit să fi ştiut despre ele, dacă ați fi fost atent la planurile şi prioritățile şefului dumneavoastră? Au fost lucruri pe care le-ați face altfel acum, dacă vi s-ar mai oferi posibilitatea? Vestea bună este că, indiferent ce ați face acum, indiferent dacă vă căutați altă slujbă sau dacă încercați să supraviețuiți celei pe care o aveți în prezent, veți mai căpăta o şansă. Poate să nu fie o copie exactă a celei pe care ați scăpat-o, dar este bine să vă amintiți filozofia lui Teddy Roosevelt: începeți din punctul în care vă găsiți, folosiți ce aveți şi faceți tot ce puteți. Renunțați la exercițiu dacă decideți să vă opriți şi spuneți că mai mult de atât nu puteți.

Enumerați după aceea cinci obiective pe care doriți să le realizați. Nu puteți anula ce s-a întâmplat deja, aşa că nu vă irosiți timpul încercând să retrăiți trecutul. Dacă în trecut n-ați reuşit să găsiți o cale de a supraviețui şi de a prospera fără să vă asasinați şeful, dar ați dori să mai încercați în viitor, atunci aveți o țintă nouă. Pentru fiecare dintre cele cinci obiective pe care doriți să le atingeți, enumerați cinci comportamente noi sau adaptate care vor duce la succes. Ar trebui să fie clar destul de repede că indiferent ce roluri au norocul şi circumstanțele în raportul dintre dezamăgire şi succes, putem să reducem probabilitatea dezamăgirii şi să creştem probabilitatea fericirii dacă vom studia mai bine jocul şi jucătorii.

Sunt decis să am succes în ciuda stupizeniei. Vreau să nu-i mai permit propriei mele stupizenii să continue să-mi ruineze cele mai bune planuri. Deoarece nu putem controla gradul în care stupizenia sau planurile infame ale şefului ne pot înăbuşi visurile şi speranțele cele mai mari, putem măcar schimba şansele în favoarea noastră, refuzând să ne mai oferim voluntari pentru abuzuri. Probabil că elicea unui avion nu vă va afecta în niciun fel ziua – cu excepția cazului în care intrați cu capul în ea.

7

Gândirea-Idiot: marea deghizare

Uneori, deosebirile dintre cei 12 paşi pentru recuperarea Idioţilor sunt subtile. În capitolul 6 m-am pregătit pentru ca Puterea Superioară să-mi alunge stupizenia, iar acum mă-ntreb de ce durează atât de mult. Formulez numeroase planuri pentru a înlocui stupizenia cu ceva util, adică mă pregătesc pentru extragerea stupizeniei. Temerea mea este că după ce îmi va fi îndepărtată stupizenia, vidul rezultat va absorbi în locul ei ceva mult mai periculos. Trebuie să umplem rapid vidul în care a sălăşluit cândva stupizenia, pentru a împiedica să fie înlocuită cu altă idee, noţiune sau comportament mult mai stupid.

PASUL 7 PENTRU IDIOŢI ÎN RECUPERARE: „TE ROG, DOAMNE, TE ROG, SCAPĂ-MĂ DE STUPIZENIE."

Planul pe care-l sugerez în acest capitol este vechiul şiretlic al falsei identităţi. Dacă nu-i puteţi învinge, treceţi de partea lor. Sau numai daţi impresia că aţi trecut de partea lor. Uneori este pur şi simplu inutil să ne luptăm cu sistemul. Potrivit Laurei Crawshaw, autoare şi fondatoare a Institutului Boss Whispering, oamenii se limitează să aleagă între luptă şi fugă. Dr. Crawshaw sugerează o a treia opţiune: fraternizarea. Şiretlicul identităţii false propus de mine este o formă de fraternizare.

Consumaţi-vă bateriile personale pentru lucruri asupra cărora deţineţi un fel de control şi de care puteţi chiar să vă bucuraţi. Dacă sunteţi captiv într-o cultură de Idioţi, fără nicio posibilitate de a vă îmbunătăţi situaţia în timpul vieţii, puteţi la fel de bine să vă contopiţi cu mediul. De ce să vă consumaţi inutil? Adoptând aspectul unui Idiot – gândind ca un Idiot –, puteţi sui scara ierarhică a companiei fără să ameninţaţi pe nimeni. Schimbarea identităţilor nu este o manevră inteligentă prin care să vă păcăliţi I-Şeful să vă

placă. Aşa ceva ar fi dificil de susţinut pe termen lung. Aşa cum a spus cândva „cinstitul Abe" Lincoln, „poţi să păcăleşti câţiva oameni tot timpul şi toţi oamenii o perioadă, dar nu poţi să păcăleşti toţi oamenii tot timpul"... sau cam aşa ceva. Încercarea de a-i păcăli pe toţi oamenii tot timpul vă cere să operaţi împotriva firii dumneavoastră. Este ca şi cum v-aţi împotrivi atracţiei gravitaţionale. Veţi avea mai mult succes dacă vă veţi comporta firesc şi veţi găsi căi prin care să vă folosiţi natura esenţială în avantajul propriu. A pretinde că vă place I-Şeful când „dispreţuire" este un termen mult mai apropiat de adevăr, este ca şi cum aţi încerca să ţineţi sub apă o minge de plajă umflată. Este uşor s-o faceţi la început, dar apoi devine plictisitor. Începeţi să vă întrebaţi de ce este atât de important să ţineţi mingea sub apă. *Ah, da*, vă reamintiţi. *Îi păcălesc pe toţi, ascunzându-mi adevăratele sentimente sub oglinda apei.* Odată cu trecerea timpului, devine tot mai greu şi incomod. În cele din urmă, va trebui să mâncaţi şi să efectuaţi alte funcţii esenţiale ale speciei. Ceea ce la început părea un efort acceptabil începe să se cumuleze. Din când în când, mingea începe să vă scape. Sunteţi atent la timp ca s-o împingeţi înapoi sub apă. *Hopa*! vă spuneţi. *Asta a fost cât pe-aci.*

COŞMARURILE MINGII DE PLAJĂ

Să ştiţi că în biroul dumneavoastră există mai mulţi oameni decât aţi crede care ţin mingi de plajă sub apă – sunt cei cu expresiile acelea stranii pe chipuri. Ştiţi despre ce expresii vorbesc: aspectul acela de constipare sau de sufocare. Ei par să-şi ţină foarte mult respiraţia. Adevărul este că se tem permanent ca mingea să nu iasă la suprafaţă şi adevăratele sentimente să le fie expuse I-Şefilor lor.

Cei norocoşi sunt realmente constipaţi. Singurul lucru care le poate aduce fericirea este un laxativ eficient. Din păcate, nu există un remediu universal pentru răutate faţă de I-Şeful dumneavoastră. Trebuie să găsiţi o cale prin care să vă comportaţi firesc şi, în acelaşi timp, să coexistaţi paşnic cu el. Alimentarea focarului de conflict nu vă va ajuta să vă destindeţi. Teama constantă de demascare vă va face să vă zvârcoliţi toată noaptea, vă va creşte tensiunea arterială

şi vă poate îmbolnăvi de ulcer. Adesea m-am ridicat brusc în capul oaselor, scăldat în transpiraţii reci, dintr-un somn adânc, după ce visasem că mingea mea sărise de sub apă în mijlocul unei şedinţe cu toţi angajaţii. Înrăutăţind şi mai mult lucrurile, privarea de somn sporeşte dificultatea de a vă concentra să ţineţi mingea ascunsă.

Ştiţi că aveţi necazuri când I-Şeful apare pe neaşteptate şi vă prinde nepregătit.

— Ce faci aici? întreabă el.

Luat prin surprindere, priviţi cu disperare în jurul biroului, căutând indicaţii despre mingea dumneavoastră şi în mod instinctiv folosiţi un răspuns pe care l-aţi învăţat în copilărie.

— Nimic, spuneţi cu toată energia şi inocenţa pe care le puteţi mobiliza.

— Haide, haide, insistă el. Făceai tu ceva. Ai tresărit când m-am furişat în spatele tău.

— V-aţi furişat să mă spionaţi?

Indignarea consternată poate întoarce vinovăţia împotriva I-Şefului. Dacă el a încercat într-adevăr să vă prindă făcând ceva subversiv sau aţi dat dovadă de insubordonare, v-aţi putea apăra invocând faptul că aţi fost instigat. A te apăra invocând instigarea este o excelentă modalitate de a susţine că o faptă rea pe care aţi comis-o nu-i rea dacă acţiunea prin care aţi fost prins a fost premeditată. Avocaţii din Uniunea Americană pentru Libertăţile Civile folosesc acest tip de apărare tot timpul pentru a-i apăra pe delincvenţi împotriva poliţiştilor pe care ei îi consideră corupţi şi complotişti. Pentru avocaţii respectivi, nu există infractori, ci numai victime. Pentru angajatul culpabil, nu există comportamente subversive sau de nesubordonare, ci numai Şefi Idioţi şi provocări.

Vă puteţi considera mai presus de asemenea abuzuri nocive ale procesului legal – până când I-Şeful se furişează în spatele dumneavoastră şi vă ia prin surprindere. Instantaneu, principala dumneavoastră prioritate este de a scăpa din încurcătură cu orice preţ şi prin orice mijloace posibile – etice sau neetice – chiar înainte de a şti dacă sunteţi realmente în încurcătură. Instantaneu, vă transformaţi într-un avocat pledant. Mintea vinovată este ceva uimitor. Odată ce aţi determinat că în jur nu există niciun pistol cu ţeava fumegândă, faceţi tot ce puteţi pentru a recâştiga controlul situaţiei.

— Ce vă determină să credeți că aș fi făcut ceva? replicați plin de încredere, revenind la tonul normal al vocii după ce ați văzut că mingea de plajă este ascunsă vederii, în siguranță.

Este o situație foarte similară cu cea a unei mame care-și prinde copilul cu mâna în cutia cu bomboane de ciocolată. Odată ce dovada a fost înghițită, el poate nega la nesfârșit.

— Practic ai sărit de pe scaun când am deschis gura, continuă I-Șeful. Ești sigur că nu încercai să faci pe ascuns ceva productiv, în loc să rescrii planul nostru pe termen mediu?

— Da, asta făceam, răspundeți profitând de ocazie. Nimic nu vă poate scăpa, șefu'. Încercam să fac ceva productiv și m-ați prins asupra faptului.

— Vezi? rostește el mândru. În departamentul ăsta, facem ceea ce-i important pentru mine, nu ce-i important pentru altcineva.

— Pentru o clipă, am uitat, vă scuzați. Noroc că m-ați readus la timp cu picioarele pe pământ.

— Nu-s chiar așa prost pe cât par, chicotește I-Șeful și-și continuă drumul pe coridor. Trebuie să te scoli destul de devreme dimineața ca să fii mai treaz ca mine.

Pentru o clipă, rămâneți tăcut, încercând să pricepeți ce-a vrut să spună prin acel ultim comentariu. După care, ca întotdeauna, îl dați uitării. Important este că Șeful Idiot nu v-a văzut mingea de plajă. Deocamdată sunteți în siguranță. El a observat totuși că ascundeați ceva, iar asta este neliniștitor. Vă este tot mai greu să vă mențineți fațada.

Nu mizați pe ignoranță

I-Șefii fac rareori asemenea comentarii transparente, cu excepția episoadelor fictive pe care le scriu eu, însă pot recunoaște o minge de plajă dacă le apare sub nas. Poate că n-o vor identifica drept un echivalent al dezgustului și resentimentelor dumneavoastră, cel puțin nu imediat, totuși vor deveni suspicioși dacă vor vedea destule mingi de plajă apărând prin birou. I-Șefii nu înțeleg conceptul de sentimente ascunse în aceeași măsură în care înțeleg că poate ați ascuns un baton de ciocolată în sertar, deși ați anunțat că urmați un regim alimentar strict. Asta este pentru ei o veste

importantă. Eventualele sentimente pe care le-ați putea nutri nu au mare importanță pentru un I-Şef. Însă faptul în sine că ascundeți ceva este suficient pentru a-i declanşa senzorii. Dacă insistați să vă păstrați ascunse sentimentele reale, țineți permanent un baton de ciocolată în sertar, pe care-l puteți scoate când I-Şeful se furişează în spatele dumneavoastră şi vă acuză că ascundeți ceva.

GÂNDIREA-IDIOT

Adevărul acesta, că aproape toți cei din birou îşi țin sub apă mingea de plajă, explică parțial fenomenul pe care-mi place să-l numesc „gândirea-Idiot". Gândirea-Idiot este remarcabil de similară gândirii de grup. Ca să fiu sincer, n-am făcut altceva decât să împrumut ideea de la Irving Janis şi să-i aplic un strat nou de vopsea. Doar pentru că n-ați avut parte de gândirea de grup, nu înseamnă că n-ați fost expus virusului. Ca şi în cazul gândirii de grup, majoritatea celor care participă la gândirea-Idiot o fac fără să conştientizeze realitatea.

Gândirea-Idiot apare fiindcă nimeni nu vrea să fie fraier. W.C. Fields s-a exprimat astfel: „Dacă joci pocher de 30 de minute şi nu ți-ai dat încă seama cine-i fraierul, tu eşti fraierul"... sau cam aşa ceva. Gândirea de grup apare atunci când membrii unui grup maschează anonimatul cu unanimitate, în detrimentul calității. Gândirea-Idiot apare atunci când nimeni nu vrea să iasă în evidență şi să riște să fie criticat sau ostracizat. Un grup de codependenți vă poate scoate din minți când încearcă să ia o decizie. Nimeni nu vrea să ofenseze pe nimeni, ori să ofere cuiva un motiv pentru care să nu-l placă. În acelaşi timp toți încearcă să controleze rezultatul final. Este îndeajuns ca s-o luați razna. Unanimitatea oferă siguranță. De aceea este atât de populară. La o decizie luată în grup, dacă ceva nu va merge bine, vinovăția este repartizată mai multor persoane. Nimeni nu vrea să zbârlească penele altora, nici chiar în propria sa imaginație. Aici este inclus şi I-Şeful dumneavoastră.

Aveți grijă să nu subestimați gradul de ignoranță de care este capabil Şeful Idiot. Majoritatea indivizilor au destulă demnitate şi respect de sine pentru a evita să rămână expuşi în urma unei decizii unilaterale fictive – de aceea a apărut fenomenul gândirii de grup.

Nu uitați că I-Șefii sunt capabili să joace *solitaire în gândirea de grup*. Ei se vor înșela singuri, neînțelegând că masele oferă siguranță. Mai rău, un I-Șef poate fi instigat de credința eronată că se află în siguranță în interiorul coconului său protector de linguşitori – doar pentru a descoperi, după ce a trântit cu îndrăzneală o remarcă incendiară, că pe o rază de mulți kilometri de jur împrejur nu se găseşte nimeni din tribul lui.

Fiți cel mai nou prieten excelent al I-Şefului dumneavoastră. Nu-l abandonați niciodată singur. Cu cât ideea unui superior este mai bizară şi mai stupidă, cu atât mai exagerată ar trebui să fie susținerea dumneavoastră. Când vă contopiți în I-Mulțime, trebuie să fiți pregătit pentru orice ar ieşi din gura I-Şefului. Când el sugerează că soluția pentru declararea falimentului de către compania dumneavoastră este de a asigura service pentru toate stingătoarele de incendiu din clădire, aruncați cât colo pixul şi exclamați:

— Excepțional! De ce nu mi-a venit mie ideea asta?

(Aceasta este o replică utilă pe care s-o aveți pregătită pe vârful limbii de fiecare dată când I-Şeful deschide gura.) Partea înspăimântătoare vine atunci când vă dați seama că ați început cu adevărat să vă credeți propriile linguşiri.

Marea deghizare, inversată

De fiecare dată când se menționează titlul acestei cărți, cineva spune: „Am pentru tine o poveste excelentă cu un Şef Idiot." Sunt convins că munca pentru un Şef Idiot este una dintre experiențele cele mai comune de pe Pământ. Sunt de asemenea convins că gândirea-Idiot este al doilea fenomen cel mai comun. Indiferent încotro m-aş întoarce, actele de stupizenie individuală sunt eclipsate de actele de stupizenie în grup. Este caracteristic pentru un I-Şef să nu fie la curent cu pulsul unei companii; directorii care cunosc perfect starea companiei lor, dar care pretind contrariul, reprezintă cu totul alt caz.

Intențiile cele mai bune, rezultatele cele mai proaste

Gândirea-Idiot se va ivi şi vă va muşca tocmai când credeați că totul a fost soluționat şi că oamenii sunt realmente dedicați unei schimbări pozitive şi constructive. Este pătrunzătoare şi insidioasă.

Când un grup de persoane bine intenționate încearcă să realizeze ceva, prima lor acțiune ar trebui să fie abandonarea stupizeniei la ușă. Sub forma negării în grup, gândirea-Idiot este dificil de depășit. Problemele nevinovate de comunicare pot fi reparate aidoma unor poduri stricate, totuși oamenii au motive întemeiate să nege realitatea. Depășirea negării poate fi practic imposibilă. A-i ajuta pe oameni să admită că sunt în faza de negare este ca și cum ați ajunge în prima tabără de bază de pe Everest. Este posibil, dar numai unul din 10 sau 20 de milioane de oameni încearcă vreodată. Probabil că există șanse mai bune de a câștiga la loterie. Dintre cei care sosesc în tabăra de bază, un număr încă și mai mic ajung până în vârf.

Eu am învățat din greșelile mele și, de-a lungul anilor, am devenit un instructor, consultant și mediator mai eficient de când am renunțat la nevoia de a-mi impune propria interpretare a justiției înaintea unei audiențe care nu dorea asta. Acum încerc să pornesc din locul în care mă găsesc, să folosesc ce am și să fac tot ce pot – în niciun caz să nu mai bat cepuri pătrate în găuri rotunde. Deoarece am mai multă încredere în Puterea mea Superioară și în resursele inerente ale clienților mei, constat că acționez mai puțin stupid și-i ajut pe oameni să găsească soluții mai utile. Nu aș fi știut nimic din toate acestea dacă n-aș fi dat-o în bară cu cele mai bune intenții de a salva situația.

CONTOPIȚI-VĂ CU MULȚIMEA FĂRĂ A SCĂPA DIN VEDERE OBIECTIVELE

Dacă toți cei care țin o minge sub apă fără motive i-ar da drumul, mingile ar răsări peste tot. Biroul ar semăna cu piscina cu bile pentru copii de la IKEA. Puteți scăpa de mingea dumneavoastră de plajă dezumflând-o pur și simplu și aruncând-o. Nimeni nu trebuie să știe, cu excepția dumneavoastră. Simplul fapt că vă contopiți cu mediul nu înseamnă că v-ați pierdut din vedere obiectivele. Negarea este unul dintre mecanismele defensive cele mai puternice cunoscute de rasa umană, deoarece ne protejează de realitate. Oamenii evită să stabilească ținte din motive similare. Stabilirea unor ținte impune cereri în privința performanțelor: dacă doriți să evitați presiunea impusă de performanțe, nu vă stabiliți

ținte. Dacă soluționarea problemelor vă sperie, negați existența oricăror probleme. Vă puteți simți îmbărbătat de faptul că stabilirea țintelor poate fi o chestiune personală și puteți adopta mijloace sănătoase de a vă păstra responsabilitatea, fără a deveni excesiv de punitiv. Începeți prin a vă reorienta energia, îndepărtând-o de disprețul pe care-l simțiți față de Șeful Idiot și apropiind-o de dezvoltarea personală și satisfacție.

Toți ne putem face viețile mai ușoare eliminând resentimentele și ostilitatea față de Șefii noștri Idioți și înlocuindu-le cu alternative sănătoase. Poate că sună excesiv de optimist, dar este adevărat. Doar pentru că nu vă mai negați sentimentele nu înseamnă că nu puteți găsi mai multe modalități productive de a vă asocia I-Șefului. Niciodată nu-i prea devreme ca să începeți și pot fi profitabile chiar și încercările mărunte de a vă acorda pe frecvența I-Șefului.

Începeți prin a recunoaște câteva realități:

- ☐ I-Șeful are mai multă putere decât dumneavoastră în cadrul biroului.
- ☐ Dumneavoastră aveți mai multă putere în afara biroului decât I-Șeful.
- ☐ Presupunând că lucrați 60 de ore pe săptămână și dormiți opt ore pe noapte, tot veți beneficia de un câștig net de două ore pe săptămână în timpul cât sunteți treaz și nu lucrați. Simțiți puterea.
- ☐ Probabil că vă doriți să fiți plătit mai mult.
- ☐ Există posibilitățile: (a) vă place I-Șeful, (b) nu vă place I-Șeful, (c) puțin vă pasă.
- ☐ I-Șeful nu vă poate controla gândurile sau emoțiile. Cum gândiți și simțiți depinde de dumneavoastră.
- ☐ Ca angajat cu liber arbitru, aveți opțiunea de a rămâne sau de a pleca și puteți stabili scenariul emoțional prin care rămânerea să fie cât mai atrăgătoare posibil.

Vestimentația

Pentru unele persoane au avut succes următoarele idei nebunești. Încercați să vă îmbrăcați fără a ține seama de liniile modei. I-Șefii sunt creaturi incompetente, ceea ce se reflectă

frecvent în alegerile vestimentare făcute de Idioții masculi. Există ocazii, deși într-adevăr mai puține, când I-Șefi femei se îmbracă șocant și nepotrivit. Puteți preciza de fiecare dată când un I-Șef a fost în mall. Un I-Șef mascul va sosi la serviciu într-o vestimentație asortată a doua zi după ce a fost la cumpărături și vânzătoarele i-au ales hainele. Lăsați-l însă câteva zile ca să le amestece cu restul vestimentației și coordonarea culorilor va aparține trecutului. Ocazia de a-l complimenta pe I-Șef pentru ținuta asortată zboară repede.

Nu vă temeți să vă îmbrăcați ca un Idiot. Cu excepția cazului în care I-Șeful are o soție sau prietenă care pune întrebarea retorică „Chiar intenționezi să porți cravata asta cu cămașa asta?", el o va purta. Cravatele bizare îi amuză de obicei pe I-Șefi și vor arăta restului lumii că sunteți un stâlp de aplomb. Fiți îndrăzneț.

Pentru persoanele cu gust este greu să se îmbrace necorespunzător. Aveți nevoie, de obicei, de o planificare intensă, atât din punctul de vedere al sentimentelor dumneavoastră, cât și al alegerii vestimentației. Folosiți indicii desprinse de-a lungul timpului din obiceiurile de îmbrăcăminte ale I-Șefului dumneavoastră. Într-o săptămână sau două ar trebui să puteți cataloga tot ce este dispus să poarte. După aceea încercați să-i oglindiți cât mai aproape cu putință alegerile vestimentare. Probabil că nu-și va da seama ce faceți, dar se va simți în mod straniu mai confortabil în prezența dumneavoastră. Reflectarea simțului oribil pentru modă al I-Șefului îl va face mult mai receptiv la ideile și sugestiile dumneavoastră.

Dacă un I-Șef mascul poartă un ciorap bleumarin pe piciorul stâng și un ciorap negru pe piciorul drept, și observă un membru mascul al echipei cu un ciorap negru pe piciorul stâng și un ciorap bleumarin pe piciorul drept, probabil că-l va complimenta pentru eleganța sa. Dacă I-Șeful poartă o protecție din plastic pentru buzunarul de la piept al cămășii lui Oxford cu mânecă scurtă, cred că nu mai trebuie să vă spun ce ar trebui să purtați dumneavoastră. Dacă vă este imposibil totuși s-o faceți, complimentați-l cel puțin pentru protecția de buzunar elegantă și rațională. Starea pantofilor dumneavoastră afectează de asemenea nivelul de confort al I-Șefului. Dacă el poartă vechituri scâlciate, țineți în dulăpiorul de la serviciu o pereche cât mai asemănătoare.

Nu mai trebuie spus totuşi că femeile n-ar trebui să încerce să imite alegerile proaste de vestimentaţie ale I-Şefilor bărbaţi. În cazurile rare în care o femeie I-Şef se îmbracă ciudat, femeile din echipă trebuie să păstreze cu mare atenţie un echilibru între demonstrarea unei atitudini similare în privinţa modei şi imitarea reală a vestimentaţiei I-Şefului femeie. Femeile colege care au I-Şefi bărbaţi ar trebui să se îmbrace cât mai profesional posibil. I-Şeful bărbat s-ar putea să nu aibă habar cum arată el în tabloul general, totuşi a văzut destule reclame IBM pentru a şti cum arată femeile aflate în ascensiune ierarhică. Este o afirmaţie potenţial misogină, însă misoginismul poate fi cea mai mică dintre problemele dumneavoastră cu un I-Şef.

De acord, recunosc că exagerez pentru a obţine efectul dorit, dar aici nu-i vorba despre a vă simţi confortabil. Este treaba dumneavoastră dacă vreţi să fiţi o persoană îmbrăcată după ultima modă pentru a vă înmulţi cuceririle sentimentale sau pur şi simplu pentru a vă satisface orgoliul. Dacă însă îl veţi face pe Şeful Idiot să pară, prin comparaţie, un Idiot şi mai mare, calculaţi-vă cu atenţie câştigul sau pierderea netă. Toate acestea sunt importante numai dacă vreţi ca I-Şeful să se simtă mai confortabil în preajma dumneavoastră. Nu toţi cei care se îmbracă fără gust sunt I-Şefi şi nu toţi I-Şefii se îmbracă fără gust. Există persoane foarte inteligente şi dotate care se îmbracă aidoma unor clovni, în vreme ce nişte Idioţi ignoranţi se îmbracă precum George Clooney. Şefii Buni, Şefii Machiavelici, mulţi Şefi Sadici şi unii Şefi Nepregătiţi sunt, de obicei, elegant îmbrăcaţi. De fapt, cu cât şeful este mai răutăcios sau mai nebun, cu atât va semăna mai mult cu un manechin de la Armani.

Unii Şefi Buni, majoritatea Şefilor Amici, Şefii Paranoici, Şefii Masochişti, Şefii Şovăielnici şi, desigur, I-Şefii sunt notorii prin faptul că se îmbracă fără gust. Nu va trebui să vă îmbrăcaţi în mod premeditat fără gust în preajma unui Şef Bun. El vede persoana, nu hainele, şi vă va aprecia stilul chiar dacă al lui nu-i tocmai ideal. Şefii Buni nu poartă de obicei haine neasortate, cât mai degrabă haine demodate. Ei nu simt niciun imbold de a se îmbrăca pentru succes. Pentru ei, succesul este realizat cu ajutorul subordonaţilor.

Este posibil ca Şefii Amici să prefere să vă îmbrăcaţi elegant, pentru ca să aibă un prieten cool. Şefii Paranoici vor considera că vestimentaţia dumneavoastră neglijentă este o declaraţie critică îndreptată împotriva lor şi o acuzaţie la adresa gusturilor lor. (Este foarte greu să câştigi în faţa unui Şef Paranoic.) Un Şef Masochist va preschimba tot ce poartă într-o sursă de durere şi angoasă personală, deoarece se va simţi cu certitudine umilit de comparaţie asta cu condiţia de a observa măcar ce purtaţi. Aţi putea apărea gol-goluţ la birou şi probabil că va fi prea ocupat să se autoflageleze pentru a vă remarca.

Dacă I-Şeful dumneavoastră este obsedat de modă, atunci s-ar putea să vă confruntaţi cu o problemă. Încercaţi să aflaţi în ce fel este afectat de obiceiurile vestimentare ale propriului său şef. Va trebui să calculaţi dacă-l veţi face să se simtă mai confortabil imitându-l pe el sau pe şeful lui. Nu greşiţi niciodată complimentându-i pe cei aflaţi mai sus în lanţul trofic, atâta timp cât rămâneţi conştient de felul în care alegerile dumneavoastră vestimentare şi de aspect exterior vă vor afecta relaţiile directe. Poate fi destul de greu.

Păr şi umor

Vestimentaţia nu este unica problemă asociată modei pe care o aveţi cu un I-Şef. Mulţi I-Şefi n-au citit înştiinţarea trimisă de Resursele Umane către tot personalul, prin care angajaţii erau anunţaţi că tunsoarea periuţă nu mai este la modă de pe timpul preşedintelui Nixon. Tendinţele recente sugerează că ar trebui să vă gândiţi să vă tundeţi utilizând un trimmer pentru gazon. În mod interesant, mulţi indivizi plătesc în prezent sume uriaşe pentru ca părul lor să pară că ar fi fost tuns cu un aparat electric de mare putere.

Îi puteţi face pe I-Şefi să se simtă mai confortabil în preajma dumneavoastră spunând glume şi istorii insipide despre câinele dumneavoastră care a vomitat pe ziarul de la uşa vecinului. Am ales subiectul acesta deoarece mulţi dintre I-Şefii pe care-i cunosc sunt foarte încântaţi de glumele cu vomă. Aveţi grijă să începeţi să râdeţi cam după ce aţi spus trei sferturi din glumă sau poveste. I-Şefii încep întotdeauna să râdă de propriile lor glume cu mult înainte de poanta finală. Deşi studiile longitudinale asupra subiectului sunt

minime, I-Şefii nu par preocupaţi dacă altcineva le va găsi glumele sau istoriile amuzante. Ei presupun că aşa va fi de la sine.

Explicaţia cea mai plauzibilă a motivului pentru care I-Şefii râd de propriile lor relatări este că ei spun gluma sau povestea în primul rând pentru amuzamentul personal. Aceasta confirmă teoria mea că, în general, I-Şefii se plictisesc. Puteţi fi, de asemenea, pe aceeaşi lungime de undă cu starea I-Şefului părând mereu bine dispus. I-Şefii sunt rareori conştienţi de sentimentele altora şi vor rămâne veseli mult timp după ce vaporul a izbit aisbergul. Deşi sunt capabili de un spectru larg de sentimente, ei nu receptează cu uşurinţă indicatorii emoţionali ai altora, aşa cum sunt hohotele de plâns, urletele, aruncarea de piese de mobilier, trasul cu arme mici de mână şi alte acte demonstrative, instigate probabil de comportamentul Idiotului.

Conformaţi-vă

Unul dintre primele semne că Puterea Superioară v-a scăpat de stupizenie este acceptarea ideii că nu aveţi nicio putere în privinţa stupizeniei şefului. Asta se va întâmpla atunci când veţi putea să abandonaţi străduania inutilă de a controla incontrolabilul şi să începeţi să schimbaţi aspectele dumneavoastră care v-au ţinut atâta vreme în caruselul nebuniei. Dacă vă este totuşi prea greu să vă călcaţi pe mândrie pentru a vă pune în aplicare planurile cu un I-Şef, recurgeţi la metoda conformării. Deghizarea în Idiot poate să nu fie o idee chiar rea, mai ales când descoperiţi câte lucruri aveţi în comun. Dumneavoastră şi I-Şeful puteţi fi de acord în mai multe privinţe decât aţi crede. Va trebui să faceţi cercetări şi să puneţi întrebări, dar rezultatele pot fi pozitive. Puţină antropologie de birou vă poate dezvălui că I-Şefului îi place să joace golf, dar nu-şi găseşte niciodată timpul necesar. Şi dumneavoastră puteţi fi chinuit de aceeaşi dilemă. Rămâne la latitudinea dumneavoastră să preluaţi iniţiativa şi să organizaţi ieşirile la golf ale angajaţilor. Se pot întâmpla câteva lucruri bune. Puteţi ajunge să jucaţi golf pe timpul şi/sau pe banii companiei, iar în cazul cel mai rău puteţi fi autorizat să vă dedicaţi o parte din timpul de la serviciu pentru a organiza activităţi de golf pentru membrii echipei. Dacă aveţi golful în comun

cu I-Şeful, aţi deschis un nou subiect şi forum care este de fapt plăcut pentru amândoi. Dacă nu jucaţi golf şi detestaţi discuţiile despre golf, puteţi cel puţin să vă scoateţi I-Şeful din birou câte o jumătate de zi pe săptămână, încurajându-i şi facilitându-i hobby-ul.

Interesele comune pot avea un efect pozitiv şi pot fi sursa unor activităţi sau conversaţii – dragostea de filme, literatură, fotografie, mâncăruri fine, mâncăruri mai puţin fine, vinuri scumpe, vinuri ieftine, animale, drumeţii, motociclete, sporturi de orice fel... practic orice. Chiar dacă iniţiativa dumneavoastră de a organiza interesele profesionale la birou nu include nimic care să-l atragă pe I-Şef, contribuţia dumneavoastră la crearea unui mediu de muncă relaxat şi plăcut vă va îmbunătăţi imaginea în ochii lui.

Spre deosebire de omologii lor Machiavelici, Sadici, Masochişti, Paranoici şi Şovăielnici, Şefilor Idioţi le place când toţi angajaţii par să se înţeleagă între ei şi să se simtă bine împreună. Contribuţia adusă la crearea unei astfel de atmosfere nu este nici falsă, nici mincinoasă, chiar dacă aşa va începe pentru dumneavoastră. Dacă veţi ajuta să scoateţi la lumină adevăratele interese şi pasiuni ale I-Şefului dumneavoastră şi ale colegilor de echipă, pentru ca după aceea să aveţi o oarecare autoritate pentru a găsi modalităţi de a împărtăşi bucuria, toată lumea va avea de câştigat – şi cel mai important, *dumneavoastră*.

Poate că, iniţial, marea deghizare ar părea un plan manipulator ieftin, dar poate fi un mod de a testa apele şi de a vedea dacă n-aţi fi realmente mai fericit şi mai mulţumit la muncă folosindu-vă imaginaţia pentru a vă extinde orizonturile. Este contraproductiv să vă utilizaţi energia pentru a organiza activităţi jignitoare sau neplăcute I-Şefului. Ideea principală a marii deghizări este de a vă îndrepta paşii spre o atmosferă de lucru senină, chiar dacă direcţia nu-i cea pe care instinctele vă spun iniţial s-o urmaţi. Dacă preferaţi să nu luptaţi şi nu găsiţi nicio onoare în fugă, încercaţi o doză de fraternizare. S-ar putea să funcţioneze. Aşa cum le place să spună celor de la Loterie, nu se ştie niciodată.

Începeţi! Depăşiţi-vă limitele. Fiţi nebun. Deghizaţi-vă şi creaţi un loc de muncă mai prietenos. Ce aveţi de pierdut, cu excepţia nopţilor lungi de somn chinuit şi scrâşnete din dinţi în timp ce I-Şeful dumneavoastră doarme ca un buştean? Puteţi oricând

reveni la starea curentă dacă nu vă place să fiți fericit și mai puțin ranchiunos. De fapt, cu ce intenționați să vă înlocuiți stupizenia?

EXERCIȚIUL PENTRU PASUL 7: „TE ROG, DOAMNE, TE ROG, SCAPĂ-MĂ DE STUPIZENIE."

Imaginați-vă că nu există stupizenii. În loc să întocmiți încă o listă, angajați-vă într-o ideație. Faceți o baie fierbinte, mergeți la un complex balneoclimateric sau pur și simplu izolați-vă într-un loc liniștit pentru una-două ore fără distrageri. Dacă sunteți părintele unuia sau mai multor adolescenți, ați putea la fel de bine să treceți direct la următorul capitol și să ignorați acest exercițiu. Pentru aceia dintre dumneavoastră care încă urmați programul, exploatați-vă tihna și liniștea, examinându-vă planul pentru următoarea zi de muncă, poate numai pentru dimineață.

Întrebați-vă dacă nu cumva v-ați putea vedea de afaceri într-un mod mai inteligent și mai influent decât obișnuitul dumneavoastră *modus operandi*, chiar dacă numai pentru dimineața respectivă. După aceea acționați *ca și cum ar fi așa*. Pentru mine este dificil să mă comport ca și cum aș fi mai inteligent, nu pentru că n-aș putea fi mai inteligent, ci pentru că sunt foarte dependent de deprinderile și practicile mele obișnuite. Cred că mi-aș crea un scenariu de muncă mai bun dacă aș intra în birou cu o atitudine mai optimistă, mai plină de viață. Cred că aș putea face alegeri mai bune dacă mi-aș stabili mai bine prioritățile sarcinilor. Răspund întotdeauna prompt la cererile directorului meu, dar nu clasific întotdeauna alte priorități în funcție de distincții mai subtile ale ierarhiei corporatiste. Nu mi-ar strica deloc să fiu mai atent la cei care au influență nescrisă, nestructurală – așa-numita autoritate populară –, pentru că astfel aș putea fi mai puțin confuz când întocmesc o listă cu acțiuni ce trebuie realizate.

Cred că până la prânz voi rezolva și voi șterge de pe listă minimum două sarcini de dificultate medie, însă iritante. În loc să mă împotmolesc în hățișul documentelor primite, atac mai întâi două probleme majore. Așa cum a zis cândva Danny Cox (*Leadership When the Heat's On* [*Leadership sub presiune*] și *Trăiește clipa*): „Dacă trebuie să înghițiți o broască, nu vă uitați la ea prea mult timp. Dacă aveți de înghițit mai multe broaște, înghițiți-o mai întâi pe cea mai mare."

Hmm. Mă simt deja mai inteligent.

8

Un parteneriat strategic

Este important să înțelegeți clovneriile mahărilor corporatişti, deoarece ele stabilesc şi mențin atmosfera în care lucrați. Escrocheriile care se desfăşoară în birourile şefilor curg la vale spre restul angajaților, uneori într-un pârâiaş, alteori într-un tsunami. Succesul pe care-l veți avea în accesarea puterii Şefului Idiot va depinde de abilitatea cu care veți învăța regulile angajării, nescrise, nerostite şi dezavuate public, care guvernează de fapt viața din compania dumneavoastră.

CUM SĂ EXPLOATAȚI PUTEREA IDIOTULUI

Să începem cu câteva chestiuni de nivel înalt, de la care vom coborî treptat. Directorii seniori non-Idioți care se pomenesc împovărați cu Idioți în poziții de management aflate sub ei în lanțul trofic al companiei se confruntă cu o problemă complexă: cum să facă compania să funcționeze în ciuda acestor clovni? Nu este oare similar cu ceea ce vă întrebați când priviți aceiaşi indivizi aflați pe poziții superioare în lanțul trofic al companiei: *cum voi reuşi în ciuda oamenilor ăstora?* Întrebarea aceasta nu era atât de dificilă pe vremea când toți se cunoşteau între ei. Pe timpul tatălui meu, imediat după ce terminai liceul te alăturai unei companii şi rămâneai acolo până la pensionare. Printre altele, asta însemna că aveai ocazia să cunoşti oamenii. Erați promovați împreună. Dacă unii erau Idioți, aveai la dispoziție 40 de ani în care să te gândeşti ce să faci cu ei; şi dispuneai de minimum 15 ani dacă erau nou angajați.

În prezent, tot mai puțini directori din poziții de vârf au urcat treaptă cu treaptă pe scara ierarhică. Azi, atât companiile comerciale, cât şi cele nonprofit îşi recrutează din exterior majoritatea

managerilor. Cariera de angajat al unei singure companii pe care au cunoscut-o mulți dintre părinții noștri a dispărut practic în istorie. În peisajul corporatist actual, instabil și într-o continuă transformare, directorii de la vârf trebuie să se ocupe de organizarea, motivarea și conducerea Idioților din forța lor de muncă astfel încât să mențină un mediu de lucru productiv pentru non-Idioți. Natura dinamică a managementului superior prezintă probleme noi, iar una dintre cele majore este ce se întâmplă când directorul nou-recrutat se dovedește a fi un Idiot. Surprize, surprize!

Recrutarea și angajarea de directori de top este o afacere riscantă. Din ce motiv niște directori care au un succes uriaș în posturile actuale ar dori să ridice ștacheta, să-și strângă jucăriile și să se mute în altă companie? Din ce motiv niște lideri eficienți, care au reparat dezastre, au transformat pierderi în profit, au reglat actualele companii, aducându-le să funcționeze perfect la toți parametrii, au sădit încredere și au ridicat moralul până la nivelurile cele mai ridicate ar dori să lase în urmă Nirvana și să se mute într-o companie suferindă? Toți am auzit poveștile legendare despre făuritorii de imperii care se plictisesc după ce au făcut de toate și care tânjesc să-și suflece mânecile, să găsească materii prime și să construiască alt imperiu, cărămidă cu cărămidă. Așa ceva se întâmplă mai frecvent în filme decât în viața reală. Se întâmplă mai des să găsiți directori care se mută în altă companie și care n-au realizat mare lucru, în ciuda salariului incredibil, a bonificațiilor și a pachetului de avantaje speciale. De ce sunt ei atât de dornici să plece? De ce consiliile de administrație ale companiilor nu încearcă să-i păstreze?

Dacă un director de top face pentru compania lui ceea ce Jack Welch a făcut pentru General Electric, el se va pensiona de la General Electric, așa cum a făcut Welch. Dacă un director de top face pentru o companie ceea ce a făcut Michael Eisner pentru Disney, nu-l veți mai vedea angajat de altă companie de divertisment – decât dacă cei din companie s-au săturat de el sau el s-a săturat de ei, ceea ce prefigurează teoria „directorii fericiți nu pleacă". Uneori, directorii sar de la o companie la alta dacă sunt

blocați pe verticală; într-un asemenea caz, saltul le redeschide plafonul. Ce se poate spune însă despre directorii care efectuează practic mișcări în lateral pentru o creștere salarială pe care actualii lor patroni le-ar putea-o oferi cu ușurință? Eu cred că directorul care stă cu valiza făcută fie este nefericit în locul în care se găsește, are o familie sau un stil de viață de care trebuie să țină seama, fie nu face o treabă foarte bună și este îndeajuns de inteligent ca să plece cât mai are încă renume. Am cunoscut toate genurile. Probabil că și dumneavoastră le-ați cunoscut.

Pentru al doilea exemplu, motivul pentru care patronul prezent nu se luptă să-l păstreze este logic. Cu ce se alege așadar noul patron? În tot cazul, cu cineva care deține toate recomandările necesare. În mod clar, cu cineva care poate să joace perfect rolul pentru care este angajat. Și cu mai ce? Este posibil ca noua companie să angajeze și problemele fostului patron? Este posibil ca noua companie, care nu bănuiește nimic, să fi angajat pur și simplu un Idiot? Ca director, m-am debarasat de Idioți trimițându-i unor patroni nebănuitori și am primit la rândul meu Idioți de care se debarasau alții. Ca să fiu sincer, s-ar putea economisi bani pentru toți (ca și o călătorie în caruselul marilor așteptări sau dezamăgiri al companiei), dacă aceste companii ar construi pur și simplu dispozitive de mutare a Idioților dintr-o clădire de birouri în cea vecină.

SUNT FERICIȚI CEI CARE TREC DE LA O SLUJBĂ LA ALTA?

Sunt fericiți directorii supermobili în poziția lor actuală? Aparent, nu. Sunt ei oameni loiali, care sunt fericiți de relațiile sănătoase pe termen lung cu colegii de serviciu? În niciun caz. Sunt ei dispuși să-și ia rămas-bun de la membrii echipei lor și să le spună: „Mult noroc în viață! Tocmai mi s-a oferit un salariu mai mare"? Așa se pare.

În multe cazuri, proaspătul director era dispus și nerăbdător să plece, deoarece a) nu izbutise să avanseze decisiv în fosta companie, b) începuse să-și facă griji despre momentul când vor fi demascate

practicile contabile non-standard care făceau ca situația să pară mai bună și c) știuse că era numai o chestiune de timp până când cineva avea să atragă atenția că împăratul era gol. Am cunoscut pe cineva care ocupa pentru a cincea sau a șasea oară funcția de președinte de companie; de fiecare dată rezistase aproximativ doi ani, după care fusese destituit. Din toate scaunele prezidențiale a fost îndepărtat după ce se dovedise complet incompetent. Cu toate acestea, de fiecare dată apărea o altă companie dispusă să-i înmâneze cheia de la biroul președintelui.

La primul semn că noua companie îl scruta cu atenție și că explicațiile lui nu aveau să se mai susțină mult timp, el răspundea apelurilor recrutatorilor, îi anunța că revenise pe piață și sfârșea prin a păși dintr-un turn executiv în altul fără ca măcar să atingă solul. Mă îndoiesc în mod serios că recrutatorii îl întrebau măcar de ce era disponibil iarăși, atât de curând. Nu auzeau, nu vedeau și nu rosteau nimic rău. Își încasau comisionul.

Puterea

Multe companii își declară elocvent misiunea, redactează platforme-program și mantre. M-ați crede oare dacă v-aș spune că cele mai multe dintre ele nu operează pe baza principiilor respective? Foarte puține sisteme corporatiste valoroase se referă în primul rând la slujirea clientului, a comunității sau a angajaților corporației – exceptând cazul în care, desigur, slujirea clientului, a comunității și/sau a angajaților este profitabilă. Atunci, și numai atunci, ele se vor bucura de popularitate în birourile șefilor. Chiar și așa, să nu fiți foarte surprins dacă nici chiar serviciile profitabile aduse clientului, comunității sau angajaților corporației nu capătă genul de susținere la care v-ați putea aștepta din partea mahărilor, în ciuda opiniei dumneavoastră cinice potrivit căreia motivul profitului este întotdeauna superior motivului altruismului. La sfârșitul zilei, principală este puterea, nu profitul. Ocupanții birourilor șefilor sunt preocupați de putere, iar puterea înseamnă mai mult decât bani: este capacitatea de a lua sau influența decizii majore care fac sau desfac cariere, care clădesc sau risipesc averi, care instalează sau răstoarnă guverne. În Las Vegas, biroul șefului s-ar

numi sala mizelor mari, iar prima cerință a afacerii ar fi asigurarea regulii generale: casa câștigă întotdeauna.

Există câteva motive pentru care traficanții de influență devin ceea ce sunt. Prin traficanți de influență mă refer la membrii consiliului de administrație sau la orice persoane care dețin autoritatea de a negocia poziții înalte și de a manevra fonduri importante din trezoreria companiei. Face parte din natura umană să dorim ca altcineva să ne rezolve problemele. Sudiștii bogați obișnuiesc să spună: „Dacă nu vrei s-o faci tu însuți, cumpăr-o gata făcută." Membrii consiliilor de administrație procedează în felul acesta pentru leadershipul companiilor pe care le prezidează. Îl cumpără gata făcut. Nimic rău în a-l cumpăra gata făcut, decât dacă ei abdică de la rolul lor de a-l dirija pe lider. Dar și asta face parte tot din natura umană.

În copilărie, când avem „buba", vrem ca mămica s-o sărute și s-o „facă bine". Ca adulți, când suferim de o durere, vrem ca medicul să ne prescrie o pastilă care s-o alunge. Când automobilul nu mai funcționează perfect, vrem ca mecanicul de la service să-l facă să meargă iarăși ca nou. Copii fiind, nu-i plătim mămicii pentru îngrijirile ei iubitoare. Lacrimile noastre sunt o motivație suficientă pentru ea. Ca adulți, plânsul nu ne duce prea departe. Ne așteptăm să le plătim oamenilor pentru a ne alunga problemele.

Alți factori

Membrii consiliului de administrație sunt de asemenea nerăbdători. Pentru a-și justifica acțiunile, ei examinează în primul rând performanța financiară pe termen scurt. Slujirea intereselor pe termen lung ale angajaților din compania lor se află destul de jos pe lista de priorități. Ei vor susține că acționarii externi cer performanță financiară, însă majoritatea acționarilor externi, ca și angajații cu participație în companie, au investit pe termen lung. Asta înseamnă că cei pe care membrii consiliului de administrație susțin că vor să-i liniștească ar prefera să vadă creștere pe termen lung, nu remedii scumpe și rapide pe termen scurt. În general, companiile care investesc în primul rând în creșterea și dezvoltarea angajaților lor au performanțe finale mai bune decât celelalte.

ÎNTRE CIOCAN ŞI NICOVALĂ

Dacă priviţi toată nerăbdarea, negarea, evitarea şi minciunile făţişe care există la nivelurile cele mai înalte ale companiilor americane, este foarte uşor să fiţi cinic şi ranchiunos. Sau puteţi să vă alăturaţi Mătuşicii Eller şi să le spuneţi: „Bun, deci asta este." Indiferent dacă înţelegeţi sau nu pe deplin, este ceea ce este. În subsolul bisericii, în serile de miercuri, noi definim ranchiuna ca fiind similară cu a înghiţi otrava şi a te aştepta să moară duşmanul. Similară cu aruncarea telefonului mobil în closet, pentru a-l pedepsi pe cel cu care vă certaţi. Problema dumneavoastră este ce să faceţi în ciuda nerăbdării, negării, evitării şi a minciunilor făţişe din compania dumneavoastră. Da, ele există – poate că într-un grad mai mare în unele companii, însă există. Iar scenariile din biroul executiv se repetă la o scară mai mică în birourile managerilor de peste tot. Să vă „alăturaţi lor" nu înseamnă să le adoptaţi valorile, ci să învăţaţi cum să operaţi eficient în mediul lor. Atâta timp cât înotaţi în acelaşi acvariu, nu puteţi evita apa.

ACŢIONAŢI... POZITIV

Obsesia faţă de justiţie este generată în primul rând de dumneavoastră şi de problemele de corectitudine nerezolvate din copilărie. Justiţia este excelentă, corectitudinea este minunată şi este o satisfacţie să avem mereu dreptate. Puneţi-vă totuşi masca de oxigen înainte de a începe să-i ajutaţi pe ceilalţi cu măştile lor. Dacă vă veţi pierde cunoştinţa, nu veţi fi de folos nici pentru dumneavoastră, nici pentru alţii. Prima dumneavoastră misiune este să urmăriţi maxima eficienţă în cadrul companiei pentru care aţi optat să lucraţi.

Să presupunem că un director interesat de oameni a ajuns până în vârful companiei dumneavoastră sau că, împotriva opiniei generale, consiliul de administraţie a reuşit să angajeze unul. Este o posibilitate. Ce face noul director cu Idioţii pe care i-a moştenit? Ei reprezintă o problemă reală. I-Şefii se feresc să facă ceva pentru a nu avea necazuri cu Resursele Umane. De altfel, ei nu reuşesc

nimic benefic pentru companie în general. Dar, a nu face nimic cu adevărat bun sau rău nu-i un motiv îndeajuns pentru concediere pe piața actuală a muncii, care abundă în litigii. Entropia și inerția nu reprezintă motive pentru concediere.

Dacă folosiți tehnicile pe care le-am discutat în cartea aceasta pentru a vă conecta la bateria I-Șefului dumneavoastră, într-o companie condusă de un director preocupat de interesul oamenilor, bossul cel mare vă poate fi foarte recunoscător. I-Șeful aflat sub conducerea unui director eficient este o forță potențial pozitivă, fiindcă bossul cel mare dorește să mărească productivitatea prin politica de încurajare. Dacă puteți contribui în această privință, probabil că eforturile vă vor fi recunoscute și răsplătite. Puteți deveni o parte a soluției pe care o dorește bossul cel mare, bucurându-vă, în același timp, de câteva favoruri politice.

Există mai multe metode de a face acest lucru posibil. O persoană ambițioasă studiază ce fac oamenii de succes și încearcă să obțină aceleași rezultate în urma unui efort similar. O persoană inteligentă studiază ce fac oamenii de succes și încearcă să obțină aceleași rezultate în urma efortului altcuiva. Sarcina dumneavoastră este de a vă face I-Șeful să pară inteligent. Împăcați-vă cu ideea de a presta muncă de calitate, al cărei merit îi va fi atribuit I-Șefului. Este o tehnică similară cu înmânarea meritului care vi se cuvine Machiavelicului, tot așa cum ați înmâna vecinului de masă sosiera la cina de Ziua Recunoștinței. Dacă este inteligent și preocupat de oameni, bossul cel mare va recunoaște rapid că munca de calitate care provine din departamentul Idiotului este probabil rezultatul echipei sale talentate și harnice.

Dacă bossul cel mare nu recunoaște asta imediat, scăpați unele aluzii. Recurgeți la o formă de compliment. Spuneți-i: „Sunt recunoscător că șeful meu mă încurajează și mă susține ca să pot termina aceste proiecte la timp și în limitele bugetului." Dacă are jumătate de creier, bossul cel mare va înțelege că I-Șeful n-a avut absolut nicio legătură cu eforturile dumneavoastră încununate de succes și că, de fapt, a fost probabil mai mult ca o piatră de moară care v-a fost legată de gât în timp ce încercați să înotați.

Bossul cel mare doreşte ca departamentul să funcţioneze cât mai bine, aşa încât vă va aprecia contribuţiile în această privinţă. Dacă el nu sesizează asemenea subtilităţi, continuaţi să fiţi subtil, dar consecvent. Dacă tot nu vă înţelege intenţia în timp, s-ar putea să nu aveţi în el aliatul plin de bune intenţii pe care-l bănuiaţi. Dacă nu primiţi recunoaştere în ciuda eforturilor depuse, este timpul să optaţi pentru altă metodă. Între timp, întrucât aţi păstrat o imagine pozitivă formulând comentariile sub formă de complimente la adresa I-Şefului, nu v-aţi adus niciun prejudiciu şi nici n-aţi iritat pe cineva.

Formulându-vă propaganda în context pozitiv, deschideţi posibilitatea ca unui mare boss cu adevărat inteligent să înceapă să-i facă plăcere să vă aibă în preajmă. Până şi un mare boss mai puţin inteligent vă va aprecia prezenţa, chiar dacă nu înţelege exact motivul. Asta ar putea însemna o promovare. Indivizilor pozitivi le place să fie în prezenţa altor indivizi pozitivi. În cel mai fericit caz, este posibil ca bossul cel mare să înţeleagă că aveţi o strategie pozitivă şi că sunteţi în curs de afirmare. Observându-vă abilitatea politică avansată, el poate gândi: *Hm, ăsta-i genul de persoană de care am nevoie în echipa mea de elită.*

Nu-i rău niciodată să fiţi pozitiv, cu excepţia cazului în care aveţi un Şef Dumnezeu, Masochist, Sadic sau Machiavelic. În cazurile respective este mai bine să dispăreţi, atât la propriu, cât şi la figurat. Cu tipurile respective nu-i de folos nici să fiţi negativ, decât dacă-i atacaţi pe oamenii drăguţi. Dacă sunteţi în permanenţă un factor iritant, nu veţi ajunge în echipa de elită a nimănui. Dar, aşa cum aţi aflat deja, diverse tipuri de şefi definesc „iritant" în moduri diferite, aşa încât plănuiţi-vă strategia în concordanţă.

INVESTIGARE PE 360 DE GRADE

Urmăriţi-i pe superiorii Şefului Idiot şi studiaţi cu atenţie cum: (a) îl insultă când nu-i prezent şi (b) îl ironizează când este prezent. În felul acesta veţi afla cât le este de util. Dacă ei îl insultă indiferent dacă este sau nu prezent, nu vă pierdeţi timpul pentru a-i sări în ajutor; aparţine de acum istoriei. Dacă Şeful Idiot este tratat cu respect de superiorii lui, indiferent dacă este prezent sau absent, ştiţi că superiorii sunt oameni decenţi, care

vă vor trata probabil la fel. Locul cel mai prost pentru a vă critica deschis I-Şeful este în prezenţa celor care o pot face, dar au optat să n-o facă.

Fiţi atent după aceea la felul cum egalii dumneavoastră: (a) vă insultă Şeful Idiot când nu-i prezent şi (b) îl insultă când este prezent. În felul acesta veţi afla în ce măsură are cunoştinţă de situaţie. Majoritatea I-Şefilor nu ştiu când sunt subiectul unei glume. În cazurile acestea, Sadicii în devenire din birou vor avea o zi de neuitat cu sărmanul I-Şef care nu bănuieşte nimic. Este recomandabil întotdeauna să evitaţi pocnirea I-Şefului cinic, indiferent cât de tentant ar fi. Dacă I-Şeful se află vreodată în situaţia de a vă ajuta, este recomandabil să păstraţi aparenţele. Mai mult, nu veţi dori ca superiorii lui să vă vadă pocnindu-l. Aşa ceva nu-i va convinge să vă sporească perspectivele de viitor.

CÂND BOSSUL CEL MARE NU ESTE PRIETENOS

Am examinat mai întâi scenariul simplu, cel în care directorul de top este inteligent, prietenos şi susţine cauza angajaţilor devotaţi şi muncitori. Aşa cum este posibil să fi ghicit din tabloul sumbru pe care l-am zugrăvit despre practicile de angajare din multe companii, este mult mai probabil să întâlniţi un director de top care să vă vadă doar ca pe o simplă bieletă din motorul cel mare al companiei – dacă vă vede cumva. În cazurile acestea, nici I-Şeful dumneavoastră nu va beneficia de instruire personală şi dezvoltare.

Pentru toţi este ori-ori. Întrucât concedierea angajaţilor ridică foarte multe probleme, mulţi directori lasă ca fundul piscinei să li se umple cu cadavrele celor care s-au înecat şi apoi angajează pe alţii care să înoate în locul lor în apa tot mai puţin adâncă. Vă puteţi exercita dreptul de a fi dezgustat, de a vă înfuria, de a vă simţi privat de drepturi şi de a dispreţui din tot sufletul noua administraţie. Sau vă puteţi pune la treabă aptitudinile nou dobândite şi să exploataţi situaţia în avantajul dumneavoastră.

După cum am menţionat anterior, toţi au planuri, până şi noii directori de top – sau, poate, *mai ales* ei – prin venele cărora curge apă glacială. Cercetaţi, investigaţi şi aflaţi ce-şi doreşte cel mai mult bossul cel mare; după aceea stabiliţi dacă Şeful dumneavoastră Idiot s-ar putea încadra în planul respectiv. Este periculos să încercaţi să-l ocoliţi, chiar dacă-i un I-Şef. Poate că nu se va supăra, însă cei

aflați deasupra sa în ierarhie vor vedea pe cineva ieşit din rând şi asta-i face pe mahări să nu se simtă confortabil. Păstrătorii organigramelor vor ca toți să stea sub şefii lor în coloane perfect ordonate. Dacă veți fi prins că ați ieşit din rând fără permis de liberă trecere, dați de necaz atât dumneavoastră, cât şi I-Şeful.

Încercați să puneți la punct scheme şi planuri care să rezoneze cu ambițiile bossului cel mare, apoi dați-le I-Şefului dumneavoastră pentru a le prezenta. Este posibil ca el să nu înțeleagă ce vreți să faceți, aşa că trebuie să acționați cu delicatețe. Dacă puteți realiza lucruri bune şi să vă asigurați că ajung în biroul I-Şefului, puteți lăsa apoi să ajungă la superiori informația că I-Şeful dumneavoastră pregăteşte materiale noi şi incitante.

Îi puteți, de asemenea, menționa în treacăt secretarei bossului cel mare: „De când s-a instalat şeful tău, şeful meu se comportă ca un om nou. A conceput chiar şi trei planuri pentru reducerea costurilor şi creşterea producției, bazate pe ultimul discurs ținut acționarilor de către şeful tău", sau altceva cu acelaşi efect. Aveți grijă să adăugați ceva de genul: „Cred că sunt momente incitante pentru birourile directoriale." Secretara se va simți importantă şi este posibil ca dumneavoastră să fi pus în mişcare invitarea I-Şefului înaintea direcțiunii.

El nu va dori să meargă singur, deoarece ştie că nu poate explica planurile pe care le-ați întocmit. Iată o ocazie importantă de a-l asigura de capacitățile sale, de a-i gâdila orgoliul şi de a vă oferi să-l însoțiți pentru susținere. Confortul, susținerea şi încurajarea vor avea mai mult succes cu I-Şeful decât resentimentele şi cinismul. Pentru a avea un parteneriat cu I-Şeful trebuie să preluați inițiativa şi să faceți toată treaba. Cercetarea, strategia, planificarea şi execuția cu răbdare a tuturor etapelor vor cădea pe umerii dumneavoastră. Dar mai mult control de atât nu veți avea. Dacă vă pasă îndeajuns pentru a investi în cariera dumneavoastră în ciuda Idioților care vă stau în cale, trebuie să folosiți această metodă.

Înfruntarea criticilor

Persoanele cinice şi negative din jur vă vor dispreți fiindcă nu vă mai pocniți I-Şeful împreună cu ei. S-ar putea chiar să vă

privească cu neîncredere, pentru că ați inițiat contactul cu el. Nu-i nimic! Aceasta este ocazia dumneavoastră de a sublinia că munca pe care o depuneți contribuie la progresul companiei, sau măcar a unei părți din ea, într-o direcție meritorie. Alternativa este de a continua să vă învârtiți în cerc, ceea ce este caracteristic pentru un departament condus de un I-Şef, sau, mai rău, să rescrieți planul pe termen mediu.

Acționând adecvat, puteți chiar să deveniți un erou pentru colegii dumneavoastră, cu excepția cazului în care sunt teribil de nechibzuiți, ceea ce este întotdeauna o posibilitate. Probabil că ei ar prefera să-şi stabilească propria agendă de lucru decât să sară ca nişte căţeluşi la fiecare capriciu schimbător al I-Şefului. Dacă puteți încheia un parteneriat strategic cu I-Şeful, în care să puteți influența realmente prioritățile departamentului, veți fi noul prieten excelent al colegilor dumneavoastră.

CINE SUNTEȚI, DE FAPT?

Unde şi când v-ați oprit la răscruce şi v-ați gravat imaginea despre lume pe interiorul frunții? Când ați luat deciziile care vă determină acum atitudinile despre onestitate şi intenție la locul de muncă? Mulți nu sunt niciodată nostalgici după zilele de început, când şi-au elaborat contextul personal şi şi-au pus bazele formării profesionale. Cu toate acestea, acolo vă sunt ancorate atitudinile curente față de muncă şi joacă, datorie şi destin, familie şi carieră. Dezvoltarea înfrânată înseamnă treabă neterminată. Dacă nu ne completăm cu succes etapele de dezvoltare, nu ne vom maturiza pe deplin. Mai exact, cei care nu-şi umplu cu succes paharul numărul unu înainte de a umple paharul numărul doi pot deprinde obiceiuri neplăcute înrădăcinate în paharul pe jumătate umplut. Iar obiceiurile acelea neplăcute îi vor scoate din minți pe alții.

Nu este niciodată prea târziu să terminați treburi neterminate, iar lumea vă va fi de-a pururi recunoscătoare. De aceea este bine să explorați şi să aflați ce vă face cu adevărat să funcționați. Veți şti după aceea cum să deveniți un bun de preț, nu un factor de risc, un prieten, nu un duşman, şi un partener cu adevărat strategic pentru Şeful dumneavoastră Idiot, nu doar o altă spiță la roată. De acum,

ar trebui să vă resemnați înaintea faptului că treceți prin exercițiul acesta fiindcă Şeful Idiot n-o va face.

Împotmolit în rebeliunea adolescentină

Negarea şi evitarea problemelor reale, care constituie paradigma culturală a prea multor medii de lucru, creează angajați care trăiesc într-o stare de disfuncționalitate ignorantă. Întrucât ne lipseşte cunoaşterea sau curajul de a adopta un plan mai bun, mulți ne împotrivim şi chiar refuzăm să înlocuim negarea şi evitarea cu o mentalitate şi un comportament mai sănătoase. Când intră în recuperare, unul dintre primele lucruri pe care le înțeleg Idioții de vârstă mijlocie este că sunt împotmoliți în rebeliune adolescentină. Pentru a ne desprinde din această împotmolire, trebuie mai întâi să înțelegem şi să acceptăm că ne-am întrerupt dezvoltarea într-o fază similară cu cea a unui adolescent (o minte de copil blocată într-un corp de adult). Indiferent ce vârstă am avea, este copilăresc să credem că învinuirea autorității este răspunsul la toate problemele sau neplăcerile noastre. În adolescență, ne-am învinuit părinții, profesorii, poliția şi preşedintele. Acum, ne-am dat uitării părinții sau nu mai vorbim cu ei, continuăm să-l acuzăm pe George W. Bush pentru starea economiei şi proiectăm asupra şefului responsabilitatea pentru restul nemulțumirilor noastre.

Iată şi vestea proastă: Şeful Idiot nu va accepta responsabilitatea de a vă despotmoli. Nu pentru că ar avea un respect foarte mare pentru limitele relațiilor (la urma urmelor, el rămâne un Idiot), ci pur şi simplu fiindcă nu va înțelege despre ce vorbiți dacă aduceți subiectul în discuție. Nu-i nimic! Oricum n-ar trebui să căutați o gazdă pentru un simț parazitar al responsabilității, indiferent cât de disponibil şi atrăgător ca gazdă ar fi Şeful Idiot.

Intrăm în adolescență continuând să ne aşteptăm ca munca şi sacrificiile altora să ne întrețină distracțiile şi cheltuielile (a se citi: a trăi pe spinarea mămicii şi tăticului). După care, abandonând complet logica, ne răzvrătim împotriva figurilor autoritare care au investit muncă şi sacrificii pentru a ne aduce în locul în care suntem în prezent. Aflați încă în convulsiile rebeliunii adolescentine, n-am renunțat deocamdată la ideea că altcineva este responsabil pentru

fericirea şi bunăstarea noastră. De aceea, aşa cum judecă adolescenţii, este vina altcuiva că nu ne simţim pe atât de fericiţi şi mulţumiţi pe cât credem că ar trebui să fim. Aduce cumva cu situaţia din biroul dumneavoastră? Poate că experienţa muncii pentru un Idiot v-a inspirat să cumpăraţi cartea aceasta. Sper totuşi că o veţi termina cu sentimentul clar că de fapt munciţi pentru dumneavoastră şi că vă determinaţi singur nivelul mulţumirii (sau nemulţumirii) personale.

Aveţi grijă la asociaţii dumneavoastră

Nu trebuie să fiţi un practicant activ al rebeliunii adolescentine pentru a fi absorbit în vârtejul ei exploziv. S-a întâmplat să fiţi vreodată implicat într-o şedinţă care să abunde în lamentări, să vă întrebaţi cum aţi ajuns acolo şi să doriţi să fiţi cu totul altundeva? Mă uimeşte cât de mulţi rebeli fără cauză sau simţ practic continui să întâlnesc în companii din toată ţara. Ei există la toate nivelurile. Uneori sunt reprezentanţi sindicali, alteori sunt vicepreşedinţi. Ca în toate cazurile, cu cât dispun de mai multă putere, cu atât pot face mai mult rău. Tipurile acestea există peste tot; sunt oameni care nu contribuie cu nimic la sistem, dar care revendică dreptul de a se lamenta în privinţa lui şi de a face revendicări.

Dacă le-aş purta pică tuturor celor despre care simt că nu şi-au câştigat dreptul de a face ceea ce fac, de a spune ceea ce spun sau de a primi ceea ce primesc, m-aş bloca în propria mea furie şi senzaţie de nedreptate. Şi cine ar avea atunci de suferit? Telefonul meu mobil sfârşeşte în fundul closetului. Dacă aţi câştigat dreptul de a vă exprima în urma contribuţiilor uriaşe pe care le-aţi adus, vă aplaud. Dar ştiţi ceva? Şi cei care n-au adus nicio contribuţie se vor face auziţi oricum şi li se vor recunoaşte meritele. Obişnuiţi-vă cu situaţia. Ba încă şi mai bine, pentru propria dumneavoastră sănătate mintală, *treceţi mai departe*. Concentraţi-vă atenţia asupra modalităţilor prin care aţi putea contribui şi mai mult. Asta înseamnă să nu vă deziceţi de firea dumneavoastră reală. Dacă vă învinuiţi I-Şeful, nu vă comportaţi în concordanţă cu firea dumneavoastră reală. Deşi mulţi se străduiesc prea puţin pentru a-şi câştiga respectul celorlalţi, nimeni nu merită să fie tratat fără respect.

Din când în când, trebuie să ni se reamintească faptul că fiecare contribuie la cauza companiei, deoarece îndeplinirea rolului personal face parte din tabloul de ansamblu, cel de pe urma căruia beneficiază mulți. Poate că lucrul cu un I-Şef vă poate determina să vă muşcați buzele, să inspirați adânc, să numărați până la 10 şi să expirați lent. Dar a trece mai departe nu înseamnă a abandona. Nu există niciun motiv pentru care să vă acceptați soarta fără a lua măsuri în această privință.

Dacă optați să rămâneți pasiv, să acceptați orbeşte ce vă întinde I-Şeful şi apoi să vă lamentați despre ce s-a întâmplat, nu pot decât să presupun că lamentarea vă motivează. Până una-alta, nu vă ajutați de fapt nici pe dumneavoastră, nici pe altcineva din jur. Acum ați citit prea mult şi dispuneți de prea multe informații pentru ca să acceptați pur şi simplu o relație cu I-Şeful în condițiile stabilite de el. Nu vă remarcați şi nu vă implicați mai mult de dragul lui, decât dacă nu alegeți să procedați aşa. O faceți pentru dumneavoastră şi pentru cei din jur care sunt dispuşi să vă împărtăşească atitudinea.

PASUL 8: „ÎNTOCMESC O LISTĂ CU TOATE PERSOANELE CĂRORA LE-AŞ FI PUTUT FACE NECAZURI CU STUPIZENIA MEA ŞI CONSIMT SĂ REPAR ACESTE RELE."

La prima vedere, aceşti paşi spre recuperare par să mă tragă în direcția opusă coexistenței mele cu I-Şeful. Totuşi, pe măsură ce înțeleg mai bine, totul se întrețese laolaltă ca un fel de tapiserie cosmică. Stupizenia pe care am descris-o până acum nu mi-a făcut rău doar mie, ci a îngreunat şi viața altora. Nu vă doriți ca şi I-Şeful dumneavoastră să fi avut o asemenea revelație? Veți alege „eu, de dragul meu" sau „eu primul, cine vrea să urmeze"? Paşii m-au ajutat să învăț diferența.

Obişnuiam să insist asupra nedreptății politicilor de birou. Chestiunile pe care le consideram nedrepte mă puteau ține treaz nopți la rând. Existau momente când simțeam că aveam obligația morală de a-mi demasca I-Şeful ca fiind un imbecil. Însă niciuna

dintre lamentațiile și suspinele mele nu i-au făcut rău I-Șefului. Și niciuna nu m-a ajutat pe mine. O dată în plus, eu eram cel care sorbea otrava, nu el. Și deși mă simțeam îmboldit să demasc adevărata față a lucrurilor și să forțez mâna justiției, am învățat că-i mai important să-mi păstrez pacea sufletească. Este adevărat că prevederea este mai bună decât cutezanța. Pentru a ne poziționa corect în raport cu I-Șefii noștri, trebuie să ne poziționăm continuu în raport cu radarul. Dacă rămânem între balizele pentru navigație, nu numai că vom supraviețui vieții cu I-Șeful, ci vom ajunge și la destinația cuvenită și vom prospera.

Pentru că nu ne putem schimba în mod direct I-Șefii, examinarea felului în care am fi putut abate asupra altora neplăceri de genul celor induse de I-Șef ne va ajuta să nu ne pierdem perspectiva și să dezvoltăm o strategie pentru supraviețuire și prosperitate, în ciuda situației curente. Întocmirea unei liste de persoane pe care ar trebui să le despăgubim pentru greșelile noastre – chiar dacă nu am dus greșelile acelea până la capăt – ne poate deschide realmente ochii. Dacă doriți cu adevărat să vă transformați atitudinea față de Șeful Idiot și să formați cu el un parteneriat strategic (deși minimalizat), începeți prin a deveni genul de partener pe care v-ar plăcea să-l aveți.

EXERCIȚIUL PENTRU PASUL 8: „ÎNTOCMESC O LISTĂ CU TOATE PERSOANELE CĂRORA LE-AȘ FI PUTUT FACE NECAZURI CU STUPIZENIA MEA ȘI CONSIMT SĂ REPAR ACESTE RELE."

Pasul acesta necesită o listă. Enumerați persoanele pe care le-ați lezat într-un fel sau altul; orice – de la contestarea la locul de muncă a capacităților, caracterului și competenței lor, până la concedierea lor. Poate că veți spune: „Altă listă idioată!" Este adevărat, dar dacă încă mai credeți că toate necazurile de care ați avut vreodată parte în carieră au fost din vina altora și că tot ce ați făcut dumneavoastră vreodată a avut un impact pozitiv, ar fi bine să vă mai gândiți o dată. Dacă sunteți vinovatul, atunci *trebuie* să întocmiți lista. Scrieți numele a 12 persoane față de care v-ați putea cere iertare pentru ceva ce ați făcut, direct sau indirect, și care le-a pricinuit probleme. Eu, de exemplu, m-am răzvrătit pasiv-agresiv împotriva unor idei pe care diverși șefi au încercat să le promoveze de-a lungul

anilor. Această atitudine i-a rănit pe ei şi m-a rănit pe mine şi mai mult, indiferent cât de superior şi justificat mă simțeam (fiind, la urma urmelor, cel mai inteligent om de pe planetă).

Primul nume va fi cel mai greu de scris, iar ofensa adusă poate fi măruntă, dar este un început. Pe măsură ce veți înainta, celelalte nume se vor înşira mai repede, iar ultragiile vor deveni tot mai importante. Este ca şi cum ați săpa într-o groapă de gunoi: cu cât săpați mai adânc, cu atât este mai neplăcut. Nu irosiți timp argumentând cu mine sau cu Idiotul dumneavoastră Interior dacă există sau nu persoane cărora v-ați putea cere scuze în mod justificat. Credeți-mă: există şi o puteți face.

Urmează după aceea minunea – şi folosesc cuvântul cel mai adecvat: *minune*. Observați față de care persoane v-ați putea îndrepta greşelile, fără să le răniți sau ofensați. Gândiți-vă. Reflectați. Rugați-vă. După aceea alegeți una dintre ele, poate pe cea mai inofensivă, şi compuneți o scuză scurtă şi elocventă. La momentul potrivit, stați de vorbă cu persoana aceea între patru ochi şi spuneți-i că-i datorați scuze, ceea ce face parte din pasul următor. În scurt timp, aproape fără să vă dați seama, veți căuta persoane cărora să le cereți scuze şi, mai mult, veți înțelege cum să vă reduceți la tăcere Idiotul Interior înainte de a mai face ceva pentru care să vă cereți din nou scuze. Aşa funcționează recuperarea. Aşa se clădesc parteneriatele strategice. Pe încredere.

9

Vorbirea-Idiot: cum să vorbiți cu Șeful Idiot

PASUL 9 PENTRU IDIOȚI ÎN RECUPERARE: „ÎMI REPAR GREȘELILE FAȚĂ DE TOȚI CEI PE CARE I-AM PUTUT RĂNI CU STUPIZENIA MEA, CU EXCEPȚIA CELOR CU CARE CONTACTUL MI-AR PUTEA PERICLITA VIAȚA."

Sper că n-ați pierdut timpul contrazicându-vă cu mine sau cu Idiotul dumneavoastră Interior la sfârșitul capitolului anterior dacă trebuie să cereți scuze cuiva. Când veți ajunge la exercițiul din pasul 9, de la sfârșitul acestui capitol, și vă veți repara greșelile, veți pune în mișcare un lanț de evenimente pozitive care vor ocupa spațiul din universul pe care, altfel, Idiotul dumneavoastră Interior l-ar fi utilizat pentru a vă stânjeni și umili. Repararea greșelilor pune lucrurile în perspectivă. Vă sileşte să țineți seama de nevoile și de punctul de vedere al celuilalt. Stabileşte o platformă complet nouă de pe care puteți interacționa pozitiv cu persoane cu care n-ați fi crezut că vă puteți înțelege. Are puterea de a detona mitul potrivit căruia puteți avansa în carieră dacă vă insultați șeful.

Dacă v-aș instrui în clipa aceasta, aș putea explora ușor conceptul modestiei. Mândria este o forță distructivă și va duce aproape întotdeauna la prăbușire. Să nu-mi arătați spre Steve Jobs și să-mi spuneți că pe el mândria nu l-a afectat niciodată. Poate că așa este. Realizările lui Jobs sunt remarcabile și cu adevărat lucruri de care să fii mândru; poate că i-au oferit suficiente motive de mândrie. Poate că, având atâtea de care să fie mândru, mândria lui n-a atins niciodată masa critică pentru a deveni distructivă. Pentru noi ceilalți, cred că linia de conduită cea mai bună este de a fi

modeşti şi săritori. Nu vorbesc despre falsa modestie. Odată ce veţi ţine seama de sentimentele şi punctul de vedere al altuia, modestia va fi reală şi eliberatoare. Mândria poate fi o povară apăsătoare, dacă trebuie s-o susţineţi întruna. Modest, săritor şi fericit. Acesta este lozul câştigător pentru mine.

Referirea la cântecul clasic de country „Ia-ţi slujba şi bagă-ţi-o undeva!", chiar şi unui Şef Idiot care s-ar putea să nu ştie exact ce anume înseamnă, nu constituie un gest care să vă promoveze cariera. Este un comportament determinat de mândrie. Dacă doriţi să fiţi eliberat de poverile pe care vi le incumbă munca pentru un Idiot, dacă doriţi să fiţi eliberat de greutatea copleşitoare a detestării I-Şefului şi aţi dori să vă refaceţi energia şi entuziasmul pe care le-aţi adus cândva în muncă, am deopotrivă veşti bune şi veşti rele. Vestea bună este că vă puteţi schimba întreaga relaţie cu I-Şeful. Vestea rea este că trebuie să reparaţi unele greşeli în direcţia I-Şefului. Nu vă faceţi griji. Probabil că el nu-şi va da seama niciodată ce faceţi până nu vă proptiţi în faţa lui şi-i spuneţi: „Îmi cer scuze. Am crezut că sunteţi un Idiot." Simpla aplicare a metodelor şi tehnicilor din cartea aceasta îl va face să se simtă mai bine în preajma dumneavoastră şi mai bine în general. Ca atare, va începe să vă trateze mult mai bine odată ce v-aţi pus în aplicare strategia.

Repararea greşelilor este strâns legată de limbaj. Cuvintele pe care alegem să le folosim sau nu într-o conversaţie spun multe despre cine suntem, despre atitudinile şi convingerile noastre, dar acţiunile pe care le întreprindem sunt mult mai semnificative. Cercetări desfăşurate de Albert Mehrabian, profesor emerit de psihologie la UCLA, au determinat că cuvintele reprezintă doar 7% dintr-un mesaj comunicat direct, faţă în faţă. Inflexiunile verbale reprezintă 38%, iar expresiile faciale alcătuiesc restul de 55%. Analiza dr. Mehrabian nu a inclus şi gesturile făcute din braţe, sau gesturile din mâini la orele de vârf pe autostradă, când cuvintele sunt inutile, dar esenţa cercetării sale este clară. Importante nu sunt cuvintele pe care le spunem – ci felul cum le spunem. Dacă faceţi o grimasă când îi spuneţi I-Şefului că sunteţi pe punctul de a-i

arunca monitorul computerului pe fereastră, el se va ascunde sub birou. Dacă îi spuneți același lucru cu un zâmbet pe față, vă va deschide fereastra cu mâinile lui.

CONȚINUT

Nu vă puteți repara greșelile așa cum se cuvine dacă nu înțelegeți componentele de bază ale comunicării. Cuvintele pe care le spuneți sau pe care nu le spuneți și acțiunile pe care le întreprindeți sau pe care nu le întreprindeți reprezintă esența. La fel stau lucrurile și cu Șeful dumneavoastră Idiot. Puteți proceda astfel încât relația cu el să lucreze în favoarea sau împotriva dumneavoastră, în funcție de ceea ce comunicați și de felul cum optați să comunicați. V-am sfătuit deja să ascultați cu atenție când vorbește I-Șeful. Despre ce obișnuiește să vorbească mai frecvent: despre muncă sau despre hochei?

Dacă îi place să vorbească despre hochei, nu veți face altceva decât să-l iritați dacă încercați să manevrați pucul la probleme legate de muncă. Puteți ocoli cu inteligență acest impas, utilizând metafore din hochei pentru a descrie problemele de serviciu pe care le apreciați ca fiind importante. Spuneți că „ne scoatem mănușile", atingeți obiectivele companiei prin „marcarea de goluri", aduceți problemele în „teritoriul de poartă" și intrați în cartea de aur a companiei prin „marcarea unui hat-trick".

Nici eu nu știu ce înseamnă toate aceste expresii, dar dacă I-Șeful meu ar fi pasionat de hochei, să fiți convins că aș căuta „hat-trick" pe Google și aș avea reviste de hochei pe birou, o crosă într-un colț al separeului, un puc ca prespapier și o fotografie a lui Mario Lemieux pe post de screensaver. (Bărbații pot avea ca screensaver fotografiile altor bărbați, atâta timp cât aceștia sunt indivizi cu dinții din față sparți, care practică sporturi de contact fizic maxim.)

Se spune că marele hocheist Wayne Gretzky ar fi zis: „Eu nu patinez către locul unde se află pucul, ci către locul unde se va afla pucul"... sau cam așa ceva. Iată o replică excelentă dacă I-Șeful dumneavoastră este pasionat de hochei. Dacă este pasionat de baschet, folosiți-vă imaginația și reformulați citatul, atribuindu-l

jucătorului lui favorit, indiferent care ar fi acesta. Aveți grijă să nu amestecați metaforele și să vă divulgați ignoranța reală, spunând „Michael Jordan a zis: «Eu nu arunc către locul unde se află coșul, ci către locul unde se va afla coșul». Scrieți în motorul de căutare „citate + hochei", sau oricare ar fi subiectul lui favorit, și veți vedea cum pe monitor vă vor apărea viitoarele conversații cu I-Șeful.

Dacă doriți să câștigați inimile și mințile altor persoane din birou, dar mai cu seamă ale Șefului Idiot, ajutați-le să-și îndeplinească visurile ascunse – în limite rezonabile. Căror activități extracurriculare se dedică I-Șeful dumneavoastră atunci când nu este la muncă, sau când este la muncă? Nu voi merge atât de departe încât să invoc analogia „Nu încercați niciodată să învățați un porc să cânte"[10], dar veți avea parte de o viață mai productivă, mai sănătoasă și mai fericită dacă veți concepe metode și tehnici pentru a vizita lumea I-Șefului dumneavoastră atunci când este cazul, în loc de a încerca să-l determinați pe el să viziteze lumea dumneavoastră. Dacă vă simțiți frustrat până la nebunie de Șeful Idiot, este foarte posibil ca și dumneavoastră să-i fi făcut la fel. Probabil că ați petrecut mult timp și ați consumat și mai multă energie încercând să-l determinați să gândească și să acționeze așa cum gândiți și acționați dumneavoastră. Asta ar epuiza pe oricine.

Adoptarea modestiei poate fi un exercițiu sănătos. Punerea intereselor altora mai presus de propriile dumneavoastră interese este modul cel mai bun de a vă asigura că nu încercați să manipulați pe nimeni. În lumea contemporană a perpetuei realizări de sine și a urmăririi iluminării interioare, această modestie s-ar putea contrazice cu instructorul vieții dumneavoastră care vă îmboldește să vă înhățați partea de plăcere. În calitate de instructor de cadre de conducere, vă sugerez să fiți altruist. Fiți un adevărat om de echipă. Păstrați-vă eleganța. Dacă veți rămâne la înălțime, vă veți simți

[10] Citat atribuit lui Mark Twain: „Nu încercați niciodată să învățați un porc să cânte; vă pierdeți timpul și iritați porcul" (n.trad.).

mult mai bine în privința propriei dumneavoastră persoane și mult mai puțin iritat de I-Șef. Vă simțiți prost tocmai din cauza timpului pe care-l petreceți în rigolă, bălăcindu-vă în resentimente.

VORBIREA-IDIOT

Mai țineți minte limbajele metaforice pe care le-am menționat în capitolele anterioare: puterea comparativ cu realizările comparativ cu orientările în relații? Cadrul de referință auditiv comparativ cu cel vizual comparativ cu cel chinestezic? Vorbirea-Idiot este similară învățării unei limbi străine. Deocamdată, Berlitz nu oferă CD-uri și aplicații digitale pe platforme multiple pentru vorbirea-Idiot, dar sunt convins că ziua aceea se apropie. Vorbirea-Idiot nu este greu de învățat. De exemplu, Șefii Idioți sunt foarte încântați să citeze cele mai recente bestselleruri de business. „Vom *Schimba*[11] acest departament pentru a-l aduce în formă. Nu vreau ca niște *Excepționali*[12] să *Muncească patru ore pe săptămână*[13] când *Aisbergul nostru se topește*[14]. Încă putem băga în viteză departamentul acesta ca să ne *Motiveze*[15] și *Să livreze fericire*[16]. Dacă asta nu reușește, ne vom *Rework*[17] calea spre profitabilitate."

Comunicați în interesul dumneavoastră

Șefii Idioți doresc realmente să comunice cu angajații lor, deoarece asta îi face să se simtă ca și cum ar fi fost invitați la propria lor petrecere aniversară – pe lângă faptul că-i face să se simtă

---

[11] *Switch: How to Change Things When Change Is Hard*, de Chip Heath și Dan Heath, 2010 (n.trad.).

[12] *Excepționalii*, de Malcolm Gladwell, Ed. Publica, 2009 (n.trad.).

[13] *Săptămâna de lucru de 4 ore*, de Timothy Ferris, Ed. Minerva, 2011 (n.trad.).

[14] *Aisbergul nostru se topește*, de John Kotter și Holger Rathgeber, Ed. Publica, 2008 (n.trad.).

[15] *Drive. Ce anume ne motivează cu adevărat*, de Daniel Pink, Ed. Publica, 2011 (n.trad.).

[16] *Cum să livrezi fericire* de Tony Hsieh, Ed. Publica, 2013 (n.trad.).

[17] *Rework*, de David Heinemeier Hansson și Jason Fried, Ed. Publica, 2011 (n.trad.).

puternici şi înţeleşi. Din păcate, dintre toate abilităţile interpersonale de care duc lipsă, Şefilor Idioţi le lipseşte cel mai mult comunicarea eficientă. Pentru a comunica este nevoie de o comuniune a minţilor la un anumit nivel, iar asta lasă lucrurile în seama dumneavoastră, deoarece şeful n-are habar la ce nivel operaţi. Dacă îl veţi face pe I-Şef să se simtă ca şi cum în fiecare zi ar fi aniversarea zilei lui de naştere, puteţi culege beneficii însemnate.

Internetul a facilitat mult comunicarea în limbajul-Idiot. Ascultaţi-i cu atenţie expresiile dogmatice şi identificaţi cărţile din care citează. Căutaţi-le după autor sau titlu, comandaţi un exemplar şi după aceea lăsaţi-l la vedere pe birou. Sau, şi mai bine, luaţi-l cu dumneavoastră – la şedinţe, în pauza de masă, la toaletă. Citiţi din el în timp ce-l aşteptaţi pe şef să-şi execute lovitura pe terenul de golf. Referiţi-vă frecvent la carte, folosindu-i titlul în frază: „Ceea ce aţi spus azi dimineaţă părea ca şi cum aţi fi în căutarea unei *Minţi cu totul noi*[18]". Auzirea numelui său în aceeaşi frază cu un autor pe care-l idolatrizează va declanşa sentimente calde şi plăcute, şi toată recunoştinţa se va îndrepta către dumneavoastră. „Cred că exact la asta se gândea Daniel Pink." Încercaţi să menţionaţi lucrurile acestea în e-mailuri, pentru a minimaliza factorul „periuţă" în faţa colegilor. Ştiu că noi le-am pregătit deja un răspuns sincer şi intens, dar de ce să le fluturaţi capa roşie prin faţa ochilor dacă nu-i necesar?

Dacă alegeţi să vă îmbunătăţiţi relaţia cu I-Şeful, în loc de a-l provoca în mod constant ori de a-l angaja într-o bătălie a spiritelor, comunicarea elocventă va fi instrumentul dumneavoastră cel mai bun. Iar un rol important în această privinţă îl joacă cunoaşterea preferinţelor literare ale I-Şefului. Dacă el nu lasă nicio carte sau revistă prin birou, asta s-ar putea datora faptului că nu citeşte. Într-un astfel de caz, notaţi-vă termeni şi expresii cheie pe care le foloseşte în conversaţie, căutaţi-le pe Google şi vedeţi cu ce vă

[18] *A Whole New Mind*, de Daniel Pink, Ed. Publica 2005 (n.trad.).

alegeți. S-ar putea să-i îndreptați atenția I-Șefului spre câteva site-uri Web care-l vor interesa. Acesta este un alt mod prin care să-l distrageți suficient cât să mai apucați să și munciți cu adevărat. Cu cât sunt mai atrăgătoare site-urile pe care i le recomandați, cu atât vă veți câștiga mai mult timp de calitate.

Țineți minte că dacă nu rezonați cu interesele și obsesiile I-Șefului, este posibil să-l iritați. Repararea greșelilor față de el nu înseamnă să vă căiți realmente pentru relele pe care le-ați comis, așa cum s-ar întâmpla în cazul rudelor sau al unor persoane la care țineți cu adevărat; înseamnă să folosiți modelul reparării greșelilor pentru a vă ajuta să păstrați un simț funcțional al modestiei în propriul dumneavoastră interes. Când vi se permite să acționați liber, realizați lucruri bune, nu-i așa? Asta înseamnă să câștigați o poziție alături de I-Șeful dumneavoastră astfel încât să puteți acționa liber și să realizați lucrurile acelea bune.

Întreprindeți o campanie virală

O altă modalitate de a utiliza limbajul astfel încât să vă asigurați că I-Șeful se simte confortabil în preajma dumneavoastră este să expediați mesaje indirecte (clasica „complimentare prin intermediul terților" făcută faimoasă de specialistul în leadership Danny Cox). Complimentarea prin intermediul terților este simplă. În loc să vă complimentați I-Șeful direct, ceea ce poate fi exagerat până și pentru un Șef Idiot, complimentați-l în fața cuiva care îi va relata probabil spusele dumneavoastră. Dacă I-Șeful are în departament o rețea de iscoade stângace și evidente, complimentarea prin intermediul terților este încă și mai ușor de executat. Pur și simplu vorbiți despre el în termeni elogioși când sunteți în raza auditivă a unei iscoade. Separeurile din toaletă oferă ocazii bune pentru operațiuni sub acoperire. Dacă știți că iscoada se află în separeul vecin, comportați-vă ca și cum ați vorbi la telefonul mobil și ridicați în slăvi triumful cel mai recent al I-Șefului. Menționați cât de mândru sunteți să lucrați pentru un asemenea geniu.

Dacă iscoada vi se alătură la chiuvete, spălați-vă mâinile și comportați-vă ca și cum nimic nu s-ar fi întâmplat. Dacă iscoada deschide conversația, arătați-vă stânjenit și declarați că uneori nu

vă puteți stăpâni pur și simplu entuziasmul. Dacă se ivește ocazia, nu stați pe gânduri, ci complimentați și iscoada. Menționați că l-ați auzit pe I-Șef spunând ceva măgulitor despre ea. Iscoada nu-i va povesti I-Șefului despre pretinsul compliment, dar îi va relata conversația telefonică fictivă, ca dovadă a calităților sale de spion.

Dacă iscoada este un Idiot adevărat, i-ar putea mulțumi I-Șefului pentru complimentul născocit de dumneavoastră. I-Șeful ar putea să fie realmente derutat și să spună: „Serios, am zis eu asta?" Sau ar putea încerca să facă figură bună și să spună: „Este un compliment pe deplin meritat, Iscoadă." Bineînțeles, va exista și câte un rarisim I-Șef care să fie îndeajuns de inteligent pentru a înțelege că el n-a spus niciodată așa ceva, deoarece consideră iscoada și mai Idioată ca pe sine. Într-un astfel de caz, este posibil să treziți suspiciuni neintenționate din partea lui. Deoarece I-Șeful dumneavoastră este în esență ignorant, nu mi-aș pierde nopțile gândindu-mă la posibilitatea amintită, totuși trebuie să dați dovadă de finețe când expediați complimente prin intermediul unor mesageri.

Chiar dacă nu există iscoade evidente, tot îi puteți trimite complimente indirecte I-Șefului. Complimentele la adresa lui menționate superiorilor săi vor ajunge de asemenea la urechile sale. Aceasta este o utilizare mai directă a complimentării prin intermediul terților. Oamenilor le place să transmită mai departe vești bune. Când despre un șef se spune ceva pozitiv, altor șefi le place să pretindă că este începutul unei noi tendințe. Dacă Șeful A îl aude pe un membru al echipei Șefului B spunând ceva bun despre Șeful B, pentru Șeful A va deveni prioritar să-i menționeze asta Șefului B, în speranța că Șeful B va avea vești la fel de bune de împărtășit.

Nu trebuie să fiți atât de evident încât să-i spuneți direct secretarei I-Șefului dumneavoastră, așa cum am sugerat anterior, deși o astfel de abordare poate fi eficientă dacă textul este suficient de credibil. Declarații pozitive despre I-Șeful dumneavoastră făcute în raza auditivă a asistenților săi vor ajunge cu certitudine la urechile celui vizat. Menținеți-vă radarul activ și lansați-vă într-un compliment despre șef când secretara se găsește în apropiere. Poate

veți avea nevoie de câteva încercări până veți fi crezut de secretară, așa încât străduiți-vă să variați locurile și formulările. Pentru a vă asigura că secretara vă consideră credibil, observați și notați care sunt prietenii, obiceiurile și comportamentele ei. Adaptați pentru secretară complimentarea prin intermediul terților. Dacă-i veți spune că I-Șeful i-a adresat un compliment, veți fi trecut pe lista ei prioritară și veți fi zugrăvit într-o lumină favorabilă ori de câte ori secretara are vreo influență asupra deciziilor luate de către I-Șef (adică permanent).

În forma sa cea mai pură, complimentarea prin intermediul terților definită de Danny Cox are intenția de a crea un climat de destindere, fără a fi nevoie ca oamenii să comunice direct. Pentru a înăbuși o dispută sau pentru a netezi penele zbârlite și a promova o mai bună colaborare, un șef bun va informa în mod premeditat Persoana A că Persoana B a spus ceva pozitiv despre ea. Este manipulare, pură și simplă. Dar în mâinile potrivite, devine un instrument eficient pus în cauza adevărului, justiției și a căii Lumii Unice.

Impuneți cu forța

Dacă sunteți prea nerăbdător să lăsați complimentarea prin intermediul terților să-și urmeze cursul, puteți fi mai direct. Dacă bănuiți că cineva din birou este disperat să primească bile albe din partea I-Șefului, acesta va deveni mesagerul dumneavoastră personal pentru mesaje pozitive și de susținere. Spuneți lucruri pozitive despre I-Șef în prezența lingușitorului, deoarece el va duce, fără îndoială, informația direct la I-Șef, în intenția de a pătrunde astfel în cercul intim al acestuia. Oricine vrea să intre în cercul intim al unui I-Șef din alte motive decât cele pur mercenare este probabil un Idiot și mai mare.

Dacă nu dispuneți de un lingușitor doritor și capabil, poate va fi nevoie să luați taurul de coarne și să fiți chiar dumneavoastră mesagerul. Spuneți-i I-Șefului că l-ați auzit pe șeful lui zicând lucruri măgulitoare despre el. Toți oamenii doresc să creadă că sunt respectați și admirați; această nevoie de a fi acceptat și aprobat nu i-a fost plantată în psihic de dumneavoastră. Nu trebuie să vă

simțiți vinovat dacă o folosiți pentru a obține un rezultat pozitiv. Considerația tot mai mare pe care I-Șeful o va avea față de dumneavoastră ca rezultat al mașinațiunilor pe care le-ați întreprins vă va ușura sarcina de a întreprinde activități mai satisfăcătoare. Ce-i depravat în asta?

Umorul I-Șefului dumneavoastră este și umorul dumneavoastră

Zâmbiți și încuviințați cunoscător de câte ori I-Șeful râde, chiar dacă n-ați fost atent la gluma sau povestea lui. Adevărata definiție a terorii este să fii surprins visând cu ochii deschiși când I-Șeful vorbește, mai ales dacă spune o glumă sau anunță o idee pe care o consideră crucială. Dacă vă treziți dintr-un somn adânc și vă auziți I-Șeful chicotind și întrebându-vă dacă vi s-a părut că remarca lui a fost amuzantă, rânjiți și răspundeți: „Șefu', să fiu sincer nu știu cum am rezista cu atâta muncă fără să ne mai descrețiți dumneavoastră frunțile." Aveți totuși grijă să nu rostiți aceste cuvinte dacă I-Șeful enunța o idee crucială, serioasă. Priviți în jurul încăperii înainte de a răspunde și vedeți dacă mai există cineva care simulează râsul la cuvintele lui. Dacă ceilalți dau ochii peste cap, atunci probabil că I-Șeful încerca să fie amuzant. Dacă toți sunt sobri și te privesc cu ochi sfredelitori, ca și cum ar spune „Pericol, Will Robinson!", atunci trebuie să răspundeți: „Munca sub conducerea dumneavoastră mă ajută în carieră." I-Șeful va crede că-i adresați un compliment. Nu va percepe sarcasmul și nu va înțelege că propriile lui comentarii au darul de a vă reaminti constant că vă irosiți tinerețea și energia lucrând pentru un Idiot. În epoca actuală, când este esențial să asigurați existența dumneavoastră și a familiei, ceea ce nu-i întotdeauna ușor pe piața patronilor, poate că ar fi bine să încercați să lăsați deoparte resentimentele și să apreciați într-o măsură mai mare oportunitățile de angajare pe care le aveți, chiar dacă asta înseamnă să-i suportați pe proști cu zâmbetul întipărit pe față. În momente de nesiguranță economică, vorbirea-Idiot vă poate sluji bine ca a doua limbă. Învățați-o. Vorbiți-o. Folosiți-o bine.

NU PUTEȚI EVITA BÂRFA

Sper că sunteți destul de inteligent pentru a nu crede bârfele, și cu atât mai puțin a le transmite mai departe, totuși mulți procedează așa. Bârfa este o predispoziție înnăscută pentru mulți oameni și o tentație uriașă pentru aproape oricine. Indiferent dacă bârfim pentru că suntem Sadici sau pentru că vrem doar să ne alinăm o suferință dezagreabilă și să-i facem pe ceilalți să se simtă la fel de neplăcut pe cât ne simțim noi, bârfa nu ajută pe nimeni – nici pe bârfitor și, mai ales, nici pe bârfit. Vorbirea-Idiot abilă nu include bârfa, fiindcă mesajele cele mai eficiente sunt pozitive, chiar dacă sunt calculate. Complimentarea prin intermediul terților nu reprezintă bârfă. Când bârfiți, îi spuneți Persoanei A că Persoana B a criticat-o, cu intenția de a provoca o ruptură, de a răni sentimentele Persoanei A, de a crea ostilitate generală sau toate de mai sus. Complimentarea prin intermediul terților va răspândi sentimente pozitive, deoarece va acționa asupra dorinței inerente de apreciere.

Desigur, pentru a face un compliment prin intermediul terților trebuie să găsiți ceva cu adevărat pozitiv și încurajator să spuneți. Nu-i totuși pe atât de greu pe cât ați crede. Așa cum am menționat deja, un ceas defect arată ora exactă de două ori pe zi. Îi puteți spune Persoanei A că Persoana B este punctuală de cel puțin de două ori pe zi, deoarece este adevărat. Pentru dumneavoastră, care sunteți atât de modest (și pentru Persoana B, când subliniați minorul aspect pozitiv), valoarea provine din faptul că ați găsit drumul care duce din rigolă spre locurile înalte, unde aerul este proaspăt. Oamenii sunt dispuși să depună eforturi maxime când se simt recunoscuți, respectați și apreciați.

Nu bârfiți

Oamenii bârfesc dintr-o sumedenie de motive, niciunul însă pozitiv sau productiv. Vă anunț că nu voi denumi „bârfă" răspândirea virală de știri bune sau de informații pozitive. Oamenii recurg la meschinării, deoarece le lipsește imaginația sau tăria de a crede că pot juca la un nivel mai meritoriu. Când cred că sunt condamnați

la o viață de trudă în ocne, n-au nicio remuşcare să-i târască şi pe alții la vale. Gândirea bârfitorului este similară cu cea a unui condamnat la trei sentințe de închisoare pe viață fără posibilitatea unei eliberări condiționate: nu mai are mare lucru de pierdut.

Unii abordează durerea, dezamăgirea şi descurajarea făcând tot ce pot ca să le provoace altora durere, dezamăgire şi descurajare. Într-un cadru de muncă, efortul, loialitatea şi rezultatele ar trebui să însemne ceva. Bârfitorul ştie cel mai bine că toate calitățile acelea pot fi anulate prin introducerea în ecuație a unui negativism mărunt. Probabil că ați fost nu o dată victima unor declarații negative care au diminuat sau chiar au şters valoarea intangibilă pe care ar fi trebuit s-o producă eforturile dumneavoastră pozitive. Eu, unul, ştiu că am fost. Alții, mai ales Machiavelicii şi Sadicii, utilizează bârfa pe post de orice – de la instrument chirurgical pentru a deschide vena jugulară a oponenților şi victimelor lor, până la armă de distrugere în masă. Indiferent dacă este utilizată pentru amuzament, răzbunare sau rănire premeditată, bârfa poate fi o forță distructivă. Mai rău, este inevitabilă. Ori ştiți cum s-o tratați, ori veți fi distrus de ea.

Nu există nicio modalitate de a evita complet bârfa. La fel de bine ați încerca să vă strecurați printre picăturile de ploaie fără a vă uda în timpul unei averse. Întotdeauna vor exista leneşi plictisiți, orgolii rănite şi arivişti calculați. Nimic nu garantează protecția completă împotriva bârfei, tot aşa cum faptul că beți Pepsi Light nu vă garantează că veți slăbi. Şi nici ascunderea într-o debara nu va rezolva problema. Bârfa se poate curba după colțuri, se poate strecura pe sub uşi, poate călători prin spațiul cibernetic şi poate pătrunde prin pereții cei mai groşi.

Metoda trenciului

În funcție de nivelul de bârfă de la locul de muncă, veți avea nevoie poate de un costum de protecție. Crearea unei bariere care să vă protejeze de cuvinte se realizează cel mai bine prin acțiuni. Dacă încercați să vă apărați prin contra-bârfă (simple cuvinte), veți fi la mila unui duşman superior. Bârfitorii manevrează cuvintele mult mai bine ca dumneavoastră. Adevărul e că bârfitorii

talentați au uitat mai multe despre puterea limbajului decât voi ști eu vreodată.

Acțiunile pozitive – prin care înțeleg acele acțiuni pe care șeful dumneavoastră le consideră impresionante – vor contracara o tonă de cuvinte negative, cu excepția cazului în care vă țineți în secret faptele bune. Acesta este însă un alt motiv valabil pentru a vă face cât mai vizibile cu putință activitățile și realizările, în contextul pe care șeful dumneavoastră îl găsește cel mai plăcut. Abătându-mă puțin de la I-Șeful dumneavoastră, un Machiavelic care știe că ați realizat ceva meritoriu și că i-ați legat numele de realizarea respectivă într-un mod care-i poate avansa cariera vă va prețui. Oamenii pot spune ce doresc despre dumneavoastră, dar atâta timp cât Machiavelicul crede că-l ajutați să avanseze, va fi surd la bârfe.

Același lucru este valabil pentru toate tipurile de șefi. Dacă ați făcut o treabă bună și v-ați convins șeful că-i oferiți ceea ce dorește el, bârfele asmuțite împotriva dumneavoastră nu vă vor atinge. Cel puțin, nu vă vor afecta reputația în ceea ce-l privește pe șeful dumneavoastră. Indiferent dacă sunteți slujitorul credincios al unui Șef Bun, victima angoasată a unui Șef Sadic, intermediarul pedepsei pentru un Șef Masochist, iscoada pentru un Șef Paranoic (care să-i confirme conspirația), prietenul cel mai bun al unui Șef Amic sau oglinda pentru imaginea de sine distorsionat de dilatată a unui Șef Idiot, sunteți asigurat împotriva daunelor pe care le poate produce bârfa.

Un singur efort însă nu este de ajuns, el trebuie repetat permanent. Campania dumneavoastră antibârfă va avea întotdeauna succesul ultimei acțiuni pe care ați întreprins-o. Bârfa nu este doar la fel de ubicuă ca aerul pe care-l respirați, ci este necontenită. Ea nu se va retrage niciodată și vă va ținti imediat ce veți încerca să vă retrageți. Dacă ați uitat să achitați asigurarea antibârfă, va fi prea târziu să invocați toate primele de asigurare pe care le-ați plătit în trecut prin acțiuni pozitive. Actualizați asigurarea antibârfă.

Metoda reversul osmozei

În politica aceleiași complimentări prin intermediul terților, nu strică niciodată să aveți informații din interior, dintre cele

desprinse din filmele cu spioni. Ştiţi că există bârfe, aşa că încercaţi să le monitorizaţi. Asta nu înseamnă să deveniţi şi dumneavoastră un bârfitor, ci să deveniţi un bun ascultător. Eu m-am mândrit mulţi ani cu faptul că nu mă angajam în bârfele de la serviciu şi nu le acordam nicio atenţie – până nu m-au muşcat pe la spate. Fiţi atenţi la cei care se strâng în jurul dozatorului de apă, cei care schiţează gesturi discrete la şedinţe, cei care pleacă împreună spre parcare şi, în primul rând, cei care iau prânzul împreună. Ce reţea neoficială de persoane îşi expediază constant e-mailuri? În biroul dumneavoastră, zvonurile majore circulă de la nord la sud, de la sud la nord, de la est la vest, sau de la vest la est? Cine se află în birou când bârfele par să înflorească şi cine este izbitor de absent când par să moară?

Identificând sursele bârfei, veţi şti de cine trebuie să vă protejaţi. Cel mai important, veţi şti pe cine să complimentaţi în faţa şefului. Dacă îl veţi complimenta cu regularitate pe bârfitor înaintea şefului, când unele dintre bârfele sale vă vor ataca, şeful va privi situaţia cu ochi sceptici. Doriţi ca el să exclame: „Cum este posibil ca individul cutare să spună asemenea lucruri depreciative despre angajatul meu loial, mai ales când angajatul meu loial îl complimentează constant pe individul cutare? Ce-i în neregulă aici?" Desigur, există posibilitatea reală ca şeful dumneavoastră să presupună că sunteţi un Idiot naiv, dar acesta este un risc pe care trebuie să vi-l asumaţi.

TIRANUL DIN BIROU

Locurile de muncă ale adulţilor, inclusiv birourile funcţionarilor, sunt adesea la fel de sensibile faţă de farsori şi tirani ca şi curtea şcolii. Bârfa este o armă eficientă în arsenalul răniţilor emoţional. Sadicii sunt încântaţi să observe durerea altora. Este ca setea de sânge a celor care se bucură de luptele între câini sau între cocoşi. Ei s-ar putea plimba de colo-colo, sperând să vadă doi câini luptându-se, ori doi cocoşi încleştându-se, dar sunt prea nerăbdători. De aceea cresc câini şi cocoşi, pe care îi antrenează să se lupte, apoi pun la cale înfruntări.

Dacă șeful dumneavoastră folosește tactici de intimidare, aveți de ales. Dacă este un Șef Machiavelic, Dumnezeu, Sadic sau Paranoic, rezistența dumneavoastră poate să ducă la și o mai mare revărsare de foc și pucioasă. Ca și obsesia mea față de justiție și dreptate, sfidarea dumneavoastră cutezătoare vă poate răni mai mult decât merită. Avansarea în carieră se referă mai degrabă la cine are putere decât la cine are dreptate. Tiranii care intimidează nu au niciun fel de putere, cu excepția celei pe care o primesc. Șefii au autoritate funcțională asupra dumneavoastră. Este o diferență importantă. Dacă tiranul din birou este în același timp și șef, ridicarea din umeri, zâmbetul și acceptarea situației vă vor sluji șansele pe termen lung probabil mai bine decât războiul purtat de pe o poziție de putere tot mai redusă. Dacă tiranul este un coleg, opriți-l imediat. Nu recomand să faceți nimic care să lase urme sau dovezi ale implicării dumneavoastră, dar trebuie să-i dați de știre că nu sunteți intimidat.

Dacă blândețea nu este nici pe departe stilul dumneavoastră, lăsați pe biroul tiranului un exemplar din *Cum să lucrezi pentru un Idiot*, într-un loc în care sigur va fi văzut de șef atunci când tiranul este plecat în pauza de prânz. Odată ce tiranul este convins că sunteți mai periculos decât el, va căuta altă victimă, mai cooperantă. Care-i arma dumneavoastră cea mai bună împotriva tiranului? Modestia sigură pe sine și complimentele. Tiranul nu va reuși să vă subjuge bunătatea dacă este înrădăcinată în încrederea în sine.

Ca ultimă recomandare, nu vă lăudați niciodată cu înfrângerea tiranilor. Nu vă duceți niciodată scâncind la un I-Șef, sau la orice șef, plângându-vă de un tiran. Șefii care nu au capacitatea și inteligența de a rezolva conflicte își vor îngropa capetele în nisip ca struții, iar tiranul va fi încurajat în timp ce șeful vă va eticheta ca plângăcios. Șefii cărora le plac sporturile sângeroase vor atâța conflictul pentru propriul lor amuzament. Șefii Buni sunt atât de atenți la membrii echipei lor, încât vor percepe rapid o problemă și se vor ocupa de ea cu mult înainte ca dumneavoastră să sfârșiți prin a vă lupta de unul singur.

SFATURI PENTRU EVITAREA ŞI DEVIEREA BÂRFELOR

- ☐ Păstrați-vă radarul activ ca să vedeți cine se adună pentru eventuale sesiuni de bârfă.
- ☐ Notați-vă mintal cine ar putea profita de pe urma discreditării dumneavoastră.
- ☐ Când aveți dubii, nu spuneți ceea ce gândiți. Folosiți discreția.
- ☐ Nu cădeți pradă tendinței de a-i critica pe alții, oricât de tentant ar fi.
- ☐ Rugați politicos individul care pare atât de interesat de opinia dumneavoastră despre altcineva să vă explice motivul pentru care informația este atât de importantă.
- ☐ Dacă respectivul nu răspunde, dar insistă să vă întrebe, nu-i răspundeți.
- ☐ Dacă îl desființează pe cel pe care-l bârfește, replicați simplu că-i păcat că simte așa.
- ☐ Sugerați-i să contacteze un intermediar de la Resurse Umane pentru a soluționa problema.
- ☐ Menționați-vă comentariile pozitive. Nu aveți nimic de câștigat din discreditarea unui coleg.
- ☐ Folosiți complimentarea prin intermediul terților. Are succes.

SHAMU DESPRE ÎNCREDERE

Indiferent cum alegeți să comunicați cu Şeful Idiot sau, de fapt, cu oricare altă persoană din echipă, asigurați-vă că în mesajul dumneavoastră există un subtext care spune: „Îți sunt prieten. Nu-ți voi face niciun rău. Dacă situația devine critică, voi încasa glonțul în locul tău." Vreți ca I-Şeful şi colegii să vă considere o persoană loială. Unicul mod în care-i veți convinge să aibă încredere în dumneavoastră este să săriți în bazin, să înotați alături de ei şi să vorbiți pe limba lor. Mai mult ca orice, demonstrați-vă în mod consecvent dorința de a vă recunoaşte greşelile şi de a fi dispus să le reparați. Toate acestea vor expedia un mesaj inconfundabil: „Persoană de Excepție".

EXERCIȚIUL PENTRU PASUL 9: „ÎMI REPAR GREȘELILE FAȚĂ DE TOȚI CEI PE CARE I-AM PUTUT RĂNI CU ȘTUPIZENIA MEA, CU EXCEPȚIA CELOR CU CARE CONTACTUL MI-AR PUTEA PERICLITA VIAȚA."

— Șefu', vă sunt dator cu niște scuze, spuneți la momentul cuvenit, când nu riscați să-l stânjeniți pe șef sau pe altcineva dacă dialogul nu va merge bine.

— Pentru ce? întreabă șeful, șocat că acest cuvânt, *scuze*, face parte din vocabularul dumneavoastră.

— Nu v-am susținut când ați propus ca filiala din Kabul să fie inclusă în inițiativa de securitate globală. La momentul acela n-am văzut înțelepciunea propunerii dumneavoastră. Acum o înțeleg. Voiam doar să știți că pe viitor voi încerca să fiu mai atent în asemenea privințe.

Apoi tăceți. Nu mai vorbiți până n-o face șeful. Va răspunde după ce-și revine din șoc, ceea ce s-ar putea să dureze o săptămână. S-ar putea să mormăie scurt și să se îndepărteze. S-ar putea să zică „Da, mulțumesc" și să se îndepărteze. Nu vă faceți griji în privința răspunsului. Minunea este că veți figura pe radarul lui, care va trebui să determine dacă sunteți sincer. Ce ați câștigat? Aveți acum ocazia de a vă redeschide cazul și de a-i demonstra șefului dorința dumneavoastră sinceră de a fi un adevărat partener de afaceri. Vă puteți reinventa în ochii lui. Dacă asta-i important și util pentru dumneavoastră și pentru cariera dumneavoastră, noua opinie a șefului poate aduce dividende importante.

După aceea, felicitați-vă. Fiind deschis și transparent, v-ați neutralizat Idiotul Interior (cel puțin temporar) și v-ați poziționat astfel încât să reușiți un progres miraculos în relațiile dumneavoastră cu puterea. Pregătiți-vă să trăiți un sentiment fabulos de eliberare. După aceea repetați procesul cu numărul al doilea de pe lista dumneavoastră, și tot așa, până terminați lista.

10

Mâncarea-Idiot: cum să împărțiți pâinea cu Şeful Idiot

Mâncarea este marele hobby american şi este destul de populară ca activitate de business şi în alte părți ale lumii. Ca limbaje metaforice, hrana şi consumul ei sunt printre cele universale. Urmează câteva sfaturi practice pe care le puteți utiliza pentru a vă îmbunătăți relațiile cu şeful. De exemplu, cercetați întotdeauna cu atenție orice restaurant în care intrați. Dacă vă observați I-Şeful mâncând la o masă cu asociații dumneavoastră, aşezați-vă cu spatele la el, dar încercați să-l mențineți în raza auditivă. Este întotdeauna ilar, fiindcă oricine încearcă să-l „perie" pe şef va şti că puteți auzi ce se întâmplă şi va strica totul, încercând să facă figură bună în fața unui coleg şi în acelaşi timp să aibă succes pe lângă şef. Este practic o formă de artă pe care trebuie s-o stăpâniți. Unii ar descrie dualitatea aceasta drept fățărnicie. Dumneavoastră, pe de altă parte, sunteți o creatură nouă şi înțelegeți înțelepciunea formării unei relații de muncă mai productive şi mai intense cu I-Şeful. Orice influență ați exercita asupra celor cu mai multă autoritate decât dumneavoastră este o dovadă a creşterii şi dezvoltării personale ca lider în devenire. Uneori, aceasta se reduce în ultimă instanță la ceea ce este mai important pentru dumneavoastră: relația cu superiorii şi demonstrarea obținerii unor rezultate pozitive, sau rămânerea în grațiile colegilor, care pot sau nu să aibă un interes real în reuşita dumneavoastră. Dacă colegii vor înțelege mai bine avantajele de care pot profita dacă veți câştiga, se vor retrage din drum şi se vor abține să vă critice pentru că faceți ceea ce este necesar pentru a forma şi întreține relații mai bune cu cei aflați la putere.

Întărirea relației cu I-Şeful la restaurant este un motiv pentru care indexați grijuliu ideile principale pe care el le expune la birou.

Când stați la aceeași masă cu I-Șeful și colegii, puteți proclama în fața comesenilor că tocmai aceste idei vor revoluționa domeniul. Dacă stați la o masă din apropiere, ca în scenariul anterior, afirmați-le suficient de tare pentru a fi auzite de I-Șef. Pentru că-l citați cu sfințenie, I-Șeful nu va auzi nici măcar un cuvințel din spusele persoanei cu care stă la aceeași masă.

La petreceri și recepții, poziționați-vă pentru ca să puteți proceda la fel. Stați întotdeauna astfel încât I-Șeful să vă audă „din întâmplare" laudele. Dacă elogierea lui în aceste situații mondene vi se pare bătătoare la ochi, lăudați-i ideile. Declarați-le companionilor de cocteil: „Nu-mi amintesc cine a spus [completați aici cu ideea I-Șefului], dar este o idee fabuloasă." Probabil că I-Șeful se va scuza în fața celor cu care discuta și se va alătura grupului dumneavoastră pentru a-și încasa laudele.

Petrecerile și recepțiile sunt și ele ocazii bune pentru a lucra cu iscoade și lingușitori și pentru a implanta mesaje valoroase în creierele lor firave, pe care să le transmită după aceea I-Șefului. Este posibil ca ei să nu beneficieze de multe ocazii mondene cu excepția acesteia, așa încât faceți-i să se simtă bineveniți, chiar dacă nu sunteți organizatorul evenimentului. I-Șeful aflat în capătul opus al încăperii va fi încântat să vadă că-i tratați cu amabilitate iscoadele.

LUCRUL LA MASĂ

O masă luată între patru ochi reprezintă o ocazie importantă de a-i spune I-Șefului tot ce dorește să audă, fără a fi etichetat „antipatic" prin birou. Asigurați-vă că ospătarul nu-i un coleg recent concediat, care mai are adresele de e-mail ale asociaților dumneavoastră. Eu aș fi putut (și poate că ar fi trebuit s-o fi făcut) să fi folosit cafelele băute în afara sediului pentru a lucra cu Marele Bill pentru a găsi un teren comun și a face un efort onest de a-l înțelege și aprecia. Mă rodea însă pe dinăuntru demonul resentimentelor și n-am profitat de ocaziile pe care le-am avut. Pe atunci trăiam într-o victimizare unidimensională în care tot ce făceam eu era bine și tot ce făcea Bill era rău. În cadrul acela mintal deformat, tot ce făceam eu era plin de virtute și tot ce făcea el era imoral. Până și cele patru linguriță de frișcă pe care și le punea în cafea mă

iritau. Ce prostie să mă las afectat de aşa ceva! N-am stat niciodată să mă gândesc că şi el era o fiinţă umană, care încerca să-şi ordoneze haosul din viaţă la fel cum eu încercam să-l ordonez pe al meu, şi care avea probabil acelaşi succes ca şi mine. Privind şi partea pozitivă a situaţiei, Marele Bill plătea întotdeauna consumaţia. Dacă până acum aţi refuzat invitaţiile la prânz făcute de I-Şeful dumneavoastră, încercaţi să le acceptaţi din când în când. Este posibil să achite consumaţia. După debutul crizei economice din 2008 însă, majoritatea companiilor au redus fondurile pentru prânzuri şi au impus ferm prezentarea chitanţelor pentru decontare. Am auzit că până şi Google a renunţat la prânzurile gratuite. Strânsul curelei este real şi pare să fie noua regulă, nu doar o excepţie. Este totuşi posibil ca I-Şeful să fie dispus să vă invite la prânz şi să-l plătească fiindcă este nesăbuit sau îndeajuns de stupid ca s-o facă. Poate că şeful lui plăteşte prânzurile cu colegii şi subordonaţii şi nu vrea să facă valuri prin impunerea unei prohibiţii. Cine poate şti? Dacă vi se oferă un prânz gratuit, mâncaţi. *Mâncaţi!*

Chiar dacă I-Şeful insistă să plătiţi nemţeşte, poate fi şi mai rău. Ar putea fi un farsor regulat, care crede că-i amuzant să vă invite la masă şi apoi să vă lase să achitaţi nota. Aşa ceva este mai probabil să se întâmple cu un Sadic sau un Şef Dumnezeu; acesta din urmă consideră că achitarea notei de către dumneavoastră este o formă de ofrandă.

EXPLOATAREA LA MAXIMUM A PRÂNZURILOR DE AFACERI ÎNCEPE PRIN RESPECTAREA CÂTORVA REGULI SIMPLE:

- ☐ Trebuie să înţelegeţi ce înseamnă pentru şeful dumneavoastră prânzurile de afaceri. Unii le consideră timp de lucru, alţii cred că sunt ocazii pentru a vorbi despre orice altceva decât muncă. Indiferent care ar fi cazul, şeful stabileşte agenda, nu dumneavoastră.
- ☐ Sunt oare prânzurile de afaceri un pretext pentru dorinţa şefului de a bea un păhărel înainte de a se întoarce la serviciu? Într-un astfel de caz, recurgeţi la scuzele legate de calitatea de şofer sau la problemele medicale pentru a nu bea împreună cu el. Dacă şeful are probleme cu alcoolul, poate să fie monitorizat în secret, dar

foarte serios, de mahării de la Resursele Umane. N-ați vrea să vă încâlciți în năvodul care a fost întins pentru a-l prinde.

- ☐ Dacă șeful este un băutor, este treaba lui. Atâta timp cât nu periclitează nici viața dumneavoastră și nici pe a lui, ignorați problema. Probabil că știți destul din povestea lui pentru a fi periculos și distructiv.
- ☐ Nu vă luptați să achitați nota de plată decât pentru a demonstra că sunteți un om de echipă. Chiar dacă nu doriți să vă simțiți îndatorat, calitatea de plătitor al consumației nu schimbă cu nimic statutul de șef. Dacă șeful vrea să facă pe nababul, ce-ați avea de câștigat dacă i-ați strica momentul respectiv? Păstrați-vă banii.
- ☐ Nu refuzați invitația șefului de a lua prânzul cu el. Afirmația că aveți prea multă treabă funcționează doar cu Sadicii și probabil că ei nu vă vor invita oricum, ci vor face tot ce le stă în putință pentru a vă opri să mâncați. Dacă șeful vă invită la masă, duceți-vă. În mod evident, compania dumneavoastră este mai importantă pentru el decât munca pe care o prestați. Nu vă fixați prioritățile înaintea priorităților sale.
- ☐ Cât timp șeful este spectator captiv, profitați la maximum de ocazie pentru a-i expune ideile dumneavoastră. Utilizați vorbirea-Idiot. Folosiți limbajul lui metaforic. Onorați-i tipul de personalitate și urmăriți dacă este impulsionat de realizări, de relații sau de putere. Este o persoană care învață auditiv, vizual sau chinestezic? Profitați de timpul petrecut împreună pentru a asculta și învăța. De fiecare dată când șefii deschid gura vă vor oferi informații prețioase despre ce îi pune în mișcare și ce îi stârnește. Cunoașterea înseamnă putere.

Cererea de concediu

Întâlnirile care au loc în afara sediului companiei au unele aplicații practice, mai ales în relațiile cu I-Șefii. Dacă I-Șeful vă face probleme când vă cereți dreptul la concediu, invitați-l în afara companiei. În timpul prânzului luat împreună, atrageți-l într-o conversație despre vacanța lui. „Stoarceți" de la el tot ce se poate. Încurajați-l, *implorați-l* să nu omită nici măcar un singur detaliu. Fiți atent la adjectivele pe care le utilizează în descrierea peisajului, vântului, valurilor, mirosului din pădurile de brazi... orice! Dacă spune că două săptămâni nu i s-au părut suficiente, notați-vă în minte. După ce s-a ambalat, ajungând la o stare euforică, spuneți-i

că doriți să plecați în vacanță la fel de mult timp ca el, să mergeți unde a mers el şi, folosindu-i adjectivele, să încercați aceleaşi experiențe pe care le-a încercat el. După ce v-a acordat vacanța, plecați acolo unde doriți de fapt.

Nostalgia lui, combinată cu senzația de saţietate, va oferi momentul cel mai bun posibil pentru a-i cere un concediu. Niciun alt moment de la birou nu ar fi fost mai potrivit. Să sperăm că veți mânca singur cu el. Dacă nu-i posibil, încercați-vă totuşi şansa. Tocmai le-ați dat colegilor o lecție care să merite prețul biletului de intrare. În afara spațiului de muncă de la birou, oamenii manifestă tendința de a uita de termene-limită, presiuni şi probleme de tot felul. Determinați-vă şeful să vă aprobe concediul înainte de a termina desertul.

Mâncarea se asociază bine cu majoritatea tipurilor de şefi. Până şi Masochiştii şi Paranoicii se simt mai veseli după un aport de zahăr în sânge. Dacă-i veți solicita unui Şef Dumnezeu concediul la o masă în afara sediului companiei, mai ales dacă o achitați dumneavoastră, vă veți creşte exponențial probabilitatea succesului. Regatul Şefului Dumnezeu va fi ceva mai puțin nefamiliar. Omnipotența lui va părea ceva mai puțin omnipotentă. Una peste alta, el va fi mai vulnerabil. Dacă veți rămâne în birou, va trebui să faceți mult mai multe penitențe pentru a obține vacanța dorită. Achitarea de către dumneavoastră a notei de plată poate fi suficientă pentru a-l convinge. La urma urmelor, este o ofrandă.

Şeful Machiavelic poate fi manipulat în acelaşi fel. Folosind descrierile lui, spuneți-i că sunteți de părere că directorul companiei ar trebui să le impună tuturor angajaților să aibă vacanțe exact ca a sa. Promiteți-i că le veți spune tuturor celor de la destinația de vacanță că v-a trimis şeful dumneavoastră. Va fi foarte cooperant, dacă va crede că vacanța dumneavoastră îl va ajuta să-şi extindă sfera de influență.

Şeful Sadic reprezintă o problemă complexă când se ajunge la solicitarea concediului. Dacă sunteți în restaurant, plimbați-vă mâncarea prin farfurie, dar nu mâncați. Lăsați furculița din mână şi oftați. Când el va zâmbi cu surâsul lui de şarpe şi va întreba ce s-a întâmplat, spuneți-i că vi se apropie perioada de concediu şi că pur

și simplu detestați vacanțele. Inițial va fi bănuitor, dar nu vă abateți de la scenariu. Explicați-i că în timpul concediilor vă gândiți tot timpul la treburile care vă așteaptă când vă întoarceți la serviciu. Indiferent unde v-ați duce, nu vă puteți lua gândul de la problemele de la birou. Descrieți cum turbați de furie de fiecare dată știind că o să cheltuiți o mulțime de bani pentru a călători în locuri exotice, doar pentru a suferi pe o plajă bătută de vânt. Rugați-l să nu vă oblige să plecați. Spuneți-i că dacă vă silește să vă luați concediu, veți insista să vă luați de lucru în vacanță. Punct ochit, punct lovit!

Promiteți-i Șefului Masochist că veți face multe fotografii și că-i veți povesti toate detaliile distracției la întoarcere. Din când în când puteți chiar să-l sunați din vacanță și să-l lăsați să asculte sunetul valurilor, ca să-l ajutați să crape de invidie. Menționați că veți lăsa pe biroul dumneavoastră pliante turistice cât timp sunteți plecat și descărcați ca screensaver o fotografie de paradis, pentru ca el să se poată simți mizerabil în fiecare zi pe durata absenței dumneavoastră. S-ar putea chiar să vă prelungească vacanța.

Este periculos să-i solicitați Șefului Amic o vacanță. El vă va acorda imediat tot ce i-ați cerut – dar va dori să vă însoțească. Oferiți-vă să organizați la birou o petrecere cu diapozitive din vacanță după ce reveniți. S-ar putea să accepte. Dacă va insista totuși să vă însoțească, țineți-vă tare. Încercați să-i spuneți că vă întâlniți cu o necunoscută cu care ați făcut cunoștință pe un blog, că vine și mama dumneavoastră sau că în locul de destinație s-a anunțat declanșarea unei epidemii de tifos. Dacă nimic nu-l face să-și schimbe părerea, ați putea fi nevoit să-l includeți în planurile dumneavoastră de vacanță. Nu-i însă totul pierdut. Insistați să rezervați dumneavoastră biletele de transport și cazarea. Trimiteți-l pe alt continent, în vreme ce vă strecurați spre o destinație nedezvăluită, iar după aceea aruncați vina pe agenția de voiaj.

Un prânz între patru ochi cu un Șef Paranoic este cel mai recomandabil pentru a solicita o vacanță, din același considerent glicemic ca în cazul celorlalți. Șeful Paranoic va suspecta că veți folosi timpul liber pentru a lărgi conspirația globală desfășurată împotriva lui. Câștigați-i încrederea temporară pe durata prânzului,

oferindu-vă să-i gustați mâncarea. Dacă se împotrivește totuși să vă acorde concediul pentru că sunteți implicat într-un complot, invitați-l să vă însoțească. S-ar putea să fiți nevoit să-i cumpărați un bilet și să i-l înmânați personal. Asigurați-vă că este complet rambursabil dacă doriți să vă recăpătați banii când el refuză să vină. Aplecați-vă ușor peste masă și șoptiți-i că pe durata vacanței veți avea permanent asupra dumneavoastră un plic sigilat care conține numele tuturor complotiștilor și care-i va fi expediat în eventualitatea decesului dumneavoastră neașteptat. Dacă supraviețuiți vacanței și nu pierdeți în mod misterios plicul, i-l veți arăta la întoarcere. Să sperăm că va înghiți destule dintre aiurelile dumneavoastră și vă va acorda concediul înainte de a înțelege că singura modalitate prin care ați fi știut că prânzul lui putea fi gustat fără griji era dacă ați fi făcut parte dintr-o conspirație de a-l otrăvi.

Un Șef Șovăielnic este destul de ușor de manevrat în ce privește acordarea concediului. Este suficient să completați toate hârtiile din timp. Aveți grijă de toate detaliile și prezentați-i un document pe care să-l semneze. Managementul oamenilor îi repugnă în asemenea măsură, încât va iscăli probabil orice i-ați pune sub ochi. „Trebuie doar să semnați cererea de concediu, lângă X, și ați scăpat de mine." Unii Șefi Șovăielnici s-ar putea să nici nu observe că ați plecat, într-atât de mult evită să-și bage în seamă subordonații. Toate acestea lucrează în avantajul dumneavoastră când vine vremea să vă reîncărcați bateriile. Nu exagerați cu durata vacanței și nici nu exploatați imoral în alte feluri lipsa lui de atenție. Dacă veți fi demascat de Resursele Umane, vă veți târî Șeful Șovăielnic într-o serie de investigații și obligația de a da unele explicații pentru care nu vă va ierta niciodată. Cu alte cuvinte, lăcomia dumneavoastră va avea un efect de bumerang în cazul Șefului Șovăielnic, deoarece veți sfârși prin a-l aduce exact acolo unde nu dorește să ajungă: în birocrația managementului.

Șeful Nepregătit se manifestă exact invers, întrucât dorește foarte mult să fie tratat ca șef. La fel ca Șeful Șovăielnic, nu vrea să se împotmolească în birocrație, însă dorește ca el să fie cel care decide în privința cererii dumneavoastră. Dacă lăsați impresia că vreți să-l ocoliți pe ascuns, probabil că vă va refuza cererea, doar

pentru a stabili clar cine-i şeful. Daţi-i drumul şi întocmiţi toate hârtiile prealabile necesare, şi reduceţi sarcinile de birou pe care el nu va şti probabil oricum să le rezolve. Când îi prezentaţi cererea, asiguraţi-vă totuşi că-i solicitaţi permisiunea astfel încât să onoraţi mai sus-amintita şefie. „Salut, şefu'", ciripiţi cu cererea de concediu în mână. „Îmi puteţi aproba cererea de concediu?" Probabil că va dori să reflecteze asupra ei şi vă va cere să i-o lăsaţi. De fiecare dată când veniţi la el, aveţi grijă să întrebaţi dacă „a ajuns la o decizie" în privinţa cererii. Dacă nu are vreun motiv întemeiat s-o refuze, există şanse că o va aproba pur şi simplu ca să scape de dumneavoastră – atâta timp cât nu veţi încerca să-i smulgeţi controlul asupra situaţiei.

Bineînţeles, un Şef Bun nu va avea nevoie de senzaţia de saţietate şi de glicemia ridicată pentru a se întreba dacă meritaţi să vă lase în vacanţă. Vă va bate la cap pentru a se asigura că vă luaţi toate zilele de concediu la care aveţi dreptul, fiindcă este realmente îngrijorat de sănătatea şi bunăstarea dumneavoastră personală şi profesională. Când veţi reveni, probabil că vă va invita la prânz ca să afle tot ce aţi făcut. Nu uitaţi fotografiile!

SPECIFICAŢII PRIVIND LEGĂTURA CU I-ŞEFUL

Aşa cum am amintit mai devreme, pălăvrăgeala la o cafea, un păhărel sau un prânz face parte din cultura de business de peste tot. Utilizaţi aceste ocazii pentru a stabili cu I-Şeful o legătură care să vă uşureze viaţa după ce vă întoarceţi la birou. Nu uitaţi să vorbiţi despre ceea ce doreşte I-Şeful să vorbiţi. Râdeţi la toate glumele şi povestirile lui amuzante, chiar dacă o veţi auzi pentru a cincea oară pe cea în care câinele lui a vomitat pe ziarul vecinului. „La naiba, şefu'!" o să chicotiţi. „Nu mă plictisesc niciodată să aflu opiniile editoriale ale câinelui dumneavoastră." Probabil că I-Şeful este în căutarea unui public. În cele din urmă, mulţi nu-i mai ascultă pe I-Şefi. Profitaţi de faptul că el doreşte să fie auzit.

Glumele şi ideile dumneavoastră excelente nu figurează pe agenda lui. Trebuie să răspundeţi la imaginea pe care el o vede în oglinda lui aburită. Ultimul lucru pe care vi-l doriţi este ca I-Şeful să-şi şteargă oglinda. Prânzul este un moment excepţional pentru

a juca rolul detectivului şi a studia imaginea pe care I-Şeful o vede în oglinda aceea aburită. *Fiţi* dumneavoastră oglinda. Ori de câte ori este omeneşte posibil, comandaţi ce a comandat I-Şeful. Mâncaţi cu aceeaşi viteză cu care mănâncă el, astfel încât să terminaţi masa în acelaşi timp. Întrucât I-Şeful vorbeşte atât de mult, trebuie să aveţi răbdare. Nu vă îndopaţi în timp ce el vorbeşte; faceţi o pauză, apoi muşcaţi delicat când muşcă şi el. Duceţi furculiţa sau lingura spre gură în acelaşi mod în care procedează el.

Menţineţi această disciplină culinară pentru a-l determina să vă perceapă ca pe o extensie a lui. Când I-Şeful se opreşte din vorbit ca să muşte, muşcaţi şi dumneavoastră şi astfel nu veţi fi ispitit să adăugaţi ceva conversaţiei. Să fie tăcere! El o va întrerupe în curând. În timp ce dumneavoastră mestecaţi, probabil că Şeful Idiot va vorbi cu gura plină. Concentrarea asupra contactului vizual vă va ajuta să vă alungaţi greaţa. Şefii Idioţi îşi dezvăluie unele dintre gândurile cele mai intime în timp ce mestecă. Dacă I-Şefului i-a rămas mâncare pe faţă sau între dinţi, indicaţi politicos punctul respectiv pe faţa sau pe dinţii dv. Dacă el pricepe mesajul şi se şterge, minunat. Dacă nu, nu mai insistaţi. Aţi făcut tot ce aţi putut. Când el trece la discuţii serioase, urmăriţi-i firul gândirii, oricât de dificil s-ar putea să fie. Fiţi un ascultător activ. Continuaţi să menţineţi contact vizual, încuviinţaţi des şi repetaţi cu glas tare cuvinte şi fraze cheie, în timp ce aprobaţi din cap. „Da, da. Să gândim neconvenţional!", „... câinele mare de pe stradă v-a mutat caşcavalul", „... spre infinit şi mai departe", „... un *Blink*[19] complet nou în *Tipping Point*[20] şi costurile sunt eliminate din afacere prin execuţie împotriva strategiei..." Înghiţiţi.

Aveţi grijă să nu depăşiţi dexteritatea I-Şefului cu tacâmurile. Dacă el mănâncă mazărea cu cuţitul, veţi mânca mazărea cu cuţitul. Dacă el mănâncă salata cu lingura, veţi mânca salata cu lingura. Dacă amestecă în cafea cu mânerul lingurii, imitaţi-l, indiferent

---

[19] *Blink* de Malcolm Gladwell, Ed. Publica, 2011 (n.trad.).

[20] *The Tipping Point* de Malcolm Gladwell, Ed. Publica, 2008 (n.trad.).

dacă ați utilizat sau nu lingura respectivă la mâncatul salatei. Dacă oglindirea I-Șefului înseamnă a ține furculița strânsă în pumn, obișnuiți-vă cu poziția respectivă. Doriți ca I-Șeful să se simtă confortabil și sigur în compania dumneavoastră. Relaxarea și familiaritatea pe care le simte vor aduce dividende.

Dacă în restaurant intră alți colegi de-ai dumneavoastră, salutați-i pe toți politicos. Dacă ei nu sunt deja convinși de beneficiile care rezultă din relația dumneavoastră de muncă mai strânsă cu I-Șeful, puteți oricând afirma ulterior că ați fost constrâns sau că susțineați o pledoarie pentru condiții de muncă mai bune la nivelul departamentului. Dacă colegii se apropie de masa voastră și întreabă cum merg lucrurile, profitați de ocazie, chicotiți și spuneți: „Șefu' tocmai îmi povestea cum a vărsat câinele lui peste ziarul de duminică." Pe chipurile lor vor apărea expresii oripilate și se vor retrage lent de lângă masă. I-Șeful vă va aprecia calitatea de ascultător și vă veți bucura pentru tot restul vieții de simpatia colegilor.

RIDICAREA MIZEI

Când I-Șeful vă invită la prânz cu un client important sau cu cineva aflat pe o treaptă mai înaltă în ierarhia companiei, va trebui să mențineți un echilibru delicat. Când barosanul nu vă privește, dar o face I-Șeful, imitați-l pe I-Șef. Când credeți că puteți ieși basma curată, imitați-l pe barosan. Probabil că I-Șeful va monopoliza conversația, povestind și episodul câinelui care vomită, care „place de fiecare dată". Dumneavoastră i-ați inoculat această amăgire, dar nu trebuie s-o știe nimeni. La aceste întâlniri pe mai multe niveluri, contopiți-vă cu decorul. Observați și învățați. În fața ochilor dumneavoastră se va derula un spectacol care poate dezvălui motivul pentru care bossul cel mare vă tolerează Șeful Idiot – și, credeți-mă, n-o face pentru glumele și istorioarele lui amuzante. În timp ce I-Șeful vă întreține, dumneavoastră și mahărul puteți mesteca. Oricum, I-Șeful nu-și mai interpretează rolul pentru dumneavoastră.

Acum vi se oferă și ocazia de a vă cizela bunele maniere la masă, astfel încât să se potrivească cu cele ale superiorului din

ierarhia companiei. Râdeți doar atunci când și dacă râde mahărul sau clientul. Dacă clientul sau bossul cel mare nu râde la umorul I-Șefului, priviți-l în ochi pe I-Șef și clipiți, ca și cum ați spune: „Ești tare amuzant, șefu'! Ce știe Idiotul ăsta?"

SALVAȚI SLĂNINUȚA I-ȘEFULUI

Mesele sunt evenimente sociale. Ele reprezintă șansa dumneavoastră de a străluci, de a demonstra cât de bun cunoscător al etichetei mondene sunteți. Puteți să fi absolvit facultatea de maniere elegante, cu specializare în folosirea argintăriei, puteți să fi memorat liste de vinuri cu referințe încrucișate la statistica precipitațiilor în regiunile Franței și Valea Rinului – și tot s-o dați în bară dacă uitați cine-i șeful. Strălucirea dumneavoastră provine din faptul că-l ajutați pe I-Șef să strălucească, nu pentru că străluciți mai puternic decât el.

Cunoștințele dumneavoastră vast superioare despre eticheta restaurantului vă pot aduce bile albe din partea Șefului Idiot când le veți utiliza pentru a-l scuti de situații jenante. Dacă nu dețineți aceste cunoștințe, mergeți la bibliotecă, intrați on-line sau urmați cursuri de maniere elegante și puneți-vă la curent. Nici măcar Șefii Idioți nu par să fie deranjați când li se reamintește cu blândețe care furculiță se utilizează cu un anumit fel de mâncare.

— Îmi place salata aceea crocantă, gânguriți în drum spre restaurantul unde împreună cu I-Șeful veți lua prânzul cu un barosan, pe care o mănânc cu furculița aceea mică, aflată în dreapta, la margine, bineînțeles.

Șeful Idiot vă va privi și va repeta:

— Bineînțeles... ca și cum ar fi știut asta de la bun început.

— Dacă nu cumva, bineînțeles, continuați dumneavoastră, mi s-a oferit o furculiță frapată.

— Bineînțeles, aprobă I-Șeful. Frapat e-ntotdeauna mai bun.

Deși n-o va recunoaște, el este dornic, ba chiar nerăbdător, să primească indicii de la dumneavoastră cu privire la eticheta mesei. Asta în eventualitatea în care nu-i un Idiot complet ignorant, caz în care, la orice masă, nu-l interesează decât propria lui persoană. În eventualitatea în care I-Șeful este deschis la

sugestii, strecurați-le. Cu cât îl puteți face mai dependent de dumneavoastră în privința comportamentului social acceptabil, cu atât vă va datora mai multe. Dacă cunoaşterea înseamnă putere, atunci cunoştințele legate de un prânz servit cu mănuşi albe reprezintă realmente o putere extraordinară.

Puneți-vă la muncă abilitățile superioare de colectare de informații şi aflați preferințele barosanului. Secretara unui mahăr va divulga de obicei cu încântare care-i este vinul favorit, dacă preferă friptura bine făcută sau biftecul în sânge, şi orice altceva care vă va ajuta să-i faceți cât mai plăcută masa luată împreună cu dumneavoastră. Anunțați-l pe I-Şef ce ați aflat. Să sperăm că-i îndeajuns de inteligent pentru a înțelege cum să folosească informațiile acelea în propriul lui avantaj. Şi mai bine, va aprecia că sunteți un veritabil izvor de informații care-l pot ajuta să avanseze în carieră.

PRÂNZURILE LUATE ÎN STRĂINĂTATE

Companii din topul *Fortune 100* care până recent continuau să se considere profund americane au binevoit să deschidă sucursale în străinătate, pentru a derula afaceri peste hotare. Pe măsură ce primul deceniu al secolului al XXI-lea lasă loc deceniului al doilea, aceleaşi companii, dacă n-au fost achiziționate între timp de corporații străine, se trezesc că au în țările din afara Statelor Unite tot atâția angajați, dacă nu mai mulți, cât şi pe plan intern şi că generează la fel de mult, dacă nu mai mult, profit în străinătate.

În trecut, companiile americane îşi externalizau muncile necalificate pe piețele cele mai ieftine. Capacitățile intelectuale rămâneau „acasă", în parcurile amenajate peisagistic ale sediului şi în turnurile din sticlă ale industriei occidentale. În prezent, rareori o companie de mărime apreciabilă este restricționată exclusiv la America de Nord şi se pare că toate se confruntă tot mai frecvent cu probleme interculturale. Când problemele interculturale îl asediază pe I-Şef, vi se oferă o ocazie îndeajuns de mare ca să puteți trece cu un camion prin ea. Dintotdeauna v-ați sfătuit Şeful Idiot să nu-şi scoată pantofii sub masă în restaurant. Acum îl puteți învăța tot felul de norme de conduită legate de picioare, de la cum

să te descalți într-un restaurant japonez de lux, la cum să eviți să-i arăți talpa pantofului unui coreean. (Ar fi util să aveți asupra dumneavoastră şi o pereche de ciorapi de rezervă, pentru eventualitatea în care ai lui sunt găuriți.) Tradițiile culturale ale tuturor țărilor sunt practic uşor de găsit pe Web. Pentru a vă familiariza cu alte culturi puteți angaja firme ca Partners in Human Resources International, care oferă inventare culturale şi instruire pentru acomodare şi sensibilizare culturală. Acum, mai mult ca oricând, trebuie să fiți cu ochii în patru, să anticipați orice gafă pe care ar putea-o comite I-Şeful, să vă documentați şi să-l instruiți. Foarte probabil, vă va aprecia eforturile.

PASUL 10: „MI-AM CONTINUAT INVENTARUL PERSONAL ŞI MI-AM RECUNOSCUT GREŞELILE DE ÎNDATĂ CE MI-AM DAT SEAMA DE ELE."

Sunt încântat că cei 12 paşi lasă ceva spațiu de manevră pentru operațiuni de remediere. Comportamentul meu adesea stângaci la reuniunile sociale asigură constant oportunitatea unor asemenea operațiuni. Dacă ar trebui să fac totul bine de la prima încercare, probabil că aş intra în lumea statisticilor ca un perpetuu recidivist. Este bine să-mi continui inventarul personal, deoarece cu cât îndepărtez mai multe foi de ceapă, cu atât descopăr mai multe dedesubt. Cu cât îmi examinez mai atent problemele Idiotului Interior personal, cu atât îi înțeleg mai bine pe Şefii Idioți şi felul în care să mă comport cu ei. Exercițiul inventarului personal este foarte util în contextul carierei mele, deoarece îmi formez o imagine despre felul în care prostiile din viața mea personală se oglindesc în prostiile din viața mea profesională. Şefii Idioți sunt Idioți şi acasă. Aşa cum am menționat în capitolul 1, am fost angajat Idiot, Şef Idiot, partener de viață Idiot, student Idiot, profesor Idiot şi instructor Idiot. Am constituit de asemenea o sursă de iritare şi frustrare pentru nu mai ştiu câți oameni. Cu cât văd mai mult comportamentul Şefului Idiot la muncă, cu atât suspectez mai mult că se comportă la fel şi acasă. Revelația mea majoră este că,

indiferent ce comportament de Idiot aș demonstra în afara cadrului de muncă (și acesta nu-i deloc neînsemnat), mai devreme sau mai târziu va apărea și la muncă.

Dacă voi rămâne obsedat de furie și resentimente față de Șefii Idioți, voi continua să încerc să le decojesc „cepele", pentru a ajunge la miezul comportamentului lor, în loc de a ajunge la miezul comportamentului meu. Tăierea cepelor lor este o imagine mai apropiată de realitate. Ba nu, tocarea lor mărunță cu un satâr gigantic este formularea cea mai corectă. Dar, așa cum am convenit acum câteva capitole, genul acesta de înverșunare și resentimente vindicative nu face decât să ne strice ziua, să ne învenineze și să anuleze garanțiile telefoanelor noastre mobile, nu ale lor – doar dacă nu venim cu un satâr la muncă, caz în care vom ruina două vieți.

EXERCIȚIUL PENTRU PASUL 10: „MI-AM CONTINUAT INVENTARUL PERSONAL ȘI MI-AM RECUNOSCUT GREȘELILE DE ÎNDATĂ CE MI-AM DAT SEAMA DE ELE."

Nu este suficient să întocmim lista tuturor celor pe care i-am nedreptățit vreodată și s-o verificăm de două ori. A ne repara greșelile și a ne cere scuze ori de câte ori este posibil, atâta timp cât nu ne vor răni emoțional sau fizic, înseamnă un salt important spre modestie și o mai bună perspectivă. Mesele și întrunirile sociale oferă frecvent ocazii bune pentru recunoașterea greșelilor. Șefii sunt în general mai iertători când se găsesc într-o dispoziție festivă sau au burta plină de mâncăruri fine. Cu toate acestea, conceptul de inventar personal nu este static. Nu puteți opri inventarierea personală decât într-un singur caz – dacă ați murit sau dacă ați decis să nu mai investiți în viață, oricare moment ar veni primul. Vestea bună este că exercițiul pentru pasul 10 nu-i de fapt decât o progresie firească de la sarcinile „întocmiți lista", „pregătiți-vă să reparați greșeli" și „reparați greșeli" din pașii 8 și 9. Nu este nevoie să planificați din timp. Nu este nevoie să localizați enervări vechi, șefi, părinți, prieteni, dușmani sau vânzători din magazine. Două lucruri sunt totuși importante:

1. Continuați zi de zi inventarul personal, transformându-l într-un obicei de a vă consemna experiențele. Creați un jurnal on-line sau procedați în stilul clasic, scriind într-un caiet. Fiți însă atent și examinați tot ce gândiți, spuneți și faceți. Vă debarasați de tipare

vechi? Sunteți împotmolit în tipare vechi? Vă dezvoltați tipare noi şi mai sănătoase? Vă dezvoltați tipare noi şi mai distructive? Important este să fiți atent. Când nu suntem atenți, revenim la obiceiurile vechi. Cum veți putea şti dacă ați înaintat, dacă nu vă urmăriți progresul? De câte ori vi s-a spus „Dacă nu poate fi măsurat, nu poate fi controlat"?

2. Când înțelegeți că ați comis o greşeală, recunoaşteți-o prompt. Nu vă consumați din cauza ei şi nici nu faceți din țânțar armăsar. Este bine s-o confruntați mai devreme decât mai târziu. Curmați-o din faşă, înainte de a prinde rădăcini, care să se răspândească peste tot. Mă opresc aici cu colocvialismele. Întocmiți un inventar personal al comportamentului dumneavoastră în următoarele 24 de ore la serviciu. Opțiunile cu privire la locul unde veți mânca, ce şi cu cine veți mânca s-ar putea să vă ofere ocazia de a recunoaşte o greşeală.

Aveți grijă la Idioți în timpul meselor. Ce se întâmplă acolo poate fi în avantajul sau în dezavantajul dumneavoastră. Jucați cu înțelepciune cartea „meselor".

11

Idioțenia: aspecte teoretice

Dacă Idioții n-ar fi existat, oare i-am fi creat?

PASUL 11: „PRIN RUGĂCIUNE ŞI MEDITAȚIE, CAUT SĂ-MI CONSOLIDEZ CONTACTUL CU PUTEREA SUPERIOARĂ, AŞA CUM O INTERPRETEZ, RUGÂND-O SĂ-I CUNOSC VOINȚA ŞI SĂ-MI DEA PUTEREA DE A O ÎMPLINI."

Pasul 11 original (şi mai prolix) se referă la Dumnezeu sau la Puterea noastră Superioară „aşa cum şi-o închipuie fiecare dintre noi". În esență, asta înseamnă că Puterea dumneavoastră Superioară este orice decideți să fie. Unii indivizi sunt propria lor Putere Superioară. Asta este valabil cu siguranță pentru Şefii Dumnezeu. Pentru ca să-mi fie de folos, Puterea mea Superioară trebuie să fie mai mare şi mai cuprinzătoare decât mine. Eu cred că Puterea mea Superioară are o voință şi planuri mult mai avansate şi mai bune decât orice aş putea eu concepe. Secretul este să intru în legătură cu voința şi cu planurile sale privind felul în care ar trebui să-mi consum timpul şi energia. Acesta va fi drumul cu adevărat rapid spre succes: cedare şi succes.

Poate că, la urma urmelor, Şefii Idioți nu sunt o greşeală. Să fie oare posibil ca ei să nu fie o ciudățenie a naturii, aşa cum i-am perceput inițial? Poate au fost creați ca noi să rămânem cinstiți şi modeşti. Avem nevoie de I-Şefi în viețile noastre şi suntem pur şi simplu prea mândri ca s-o recunoaştem? Pe cine alții am putea învinui pentru permanentele frustrări profesionale? Ne detestăm Şefii Idioți fiindcă o merită sau fiindcă ei nu se pot apăra? Nu cumva noi suntem tiranii, iar ei sunt verigile slabe? Oare I-Şefii fac parte din acelaşi lanț trofic care ne include şi pe noi ceilalți? Dacă podeaua

cuiva este plafonul altuia, atunci I-Şeful cuiva este eroul altuia? Deşi uneori ne descărcăm pe clienţii noştri, dacă tragem linie, toţi suntem clienţii altcuiva.

Uneori am inventat Şefi Idioţi pentru a nu fi prins şi pedepsit pentru propriile mele greşeli. Ţapii ispăşitori sunt mai uşor de născocit decât soluţiile. De ce să consum energie plănuind un viitor mai bun, când o pot consuma pe toată lamentându-mă de prezent şi trecut? Noi creăm Idioţi pentru a putea sta pe umerii cuiva, astfel încât să rămânem cu capetele deasupra potopului de stupizenie la care contribuim. Poveştile despre Idioţi sunt nenumărate. Ele îmbâcsesc spaţiul cibernetic aşa cum firele de păr îmbâcsesc scurgerea căzii. Nu sunt însă perfect convins că toţi oamenii aceştia sunt Idioţi. Ei ar putea să fie doar Idioţi de convenienţă, pe care-i creăm pentru a ne simţi mai bine.

Printre prietenii mei stimaţi se află un profesor excelent şi un jucător de golf jalnic, două însuşiri combinate în acelaşi om, ceva de care mă crezusem doar eu capabil până a-l întâlni. El este savant, iar eu sunt filozof. Disciplina lui o reprezintă ştiinţele exacte. În ciuda denumirii ei, ştiinţa comportamentală este o formă de artă. În lumea exactităţii în care activează prietenul meu, proştii sunt lesne cuantificabili, iar el îi îndepărtează ca pe nişte uscături fără să stea prea mult pe gânduri. El mi-a trimis o serie de răspunsuri reale la întrebări din teste susţinute de studenţii la ştiinţe şi medicină. Este posibil ca unele să vă fi apărut şi dumneavoastră cândva printre nenumăratele deşeuri din oceanul internetului:

1. Când mirosim un gaz inodor, este probabil monoxid de carbon.
2. Apa este compusă din două ginuri, oxigen şi hidrogen. Oxigenul este gin pur. Hidrogenul este gin cu apă.
3. Vacuum: un spaţiu mare şi gol, unde locuieşte Papa.
4. A germina: a adopta limba şi cultura germanilor.

Normal, daţi-i drumul şi râdeţi. Aş fi putut eu însumi să ofer unele dintre răspunsurile acelea în clipe disperate şi transpirate, când mi-am dat seama, prea târziu, că ar fi fost o idee bună să fi studiat. Pentru oamenii inteligenţi, mai ales pentru savanţi, este

uşor să se gândească la noi ceilalţi ca fiind Idioţi. Întrebările lor au un singur răspuns corect. Dacă veţi privi răspunsurile acestea din punct de vedere filozofic şi artistic, veţi putea aprecia tendinţa spre inteligenţe multiple, care este un alt mod de a spune că nu toţi suntem savanţi. Când avem de-a face cu oameni, nu există un singur răspuns corect.

IDIOŢII: REALI SAU NU?

Idioţii de la locul de muncă pot să fie ori reali, ori imaginari. Dacă sunt reali, trebuie să ne ocupăm de ei. Dacă sunt imaginari, avem nevoie de ajutor psihiatric. Aşa cum a scris fostul secretar de stat Dean Acheson: „O minută este scrisă nu pentru a-l informa pe cel care o citeşte, ci pentru a-l proteja pe cel care a scris-o." Nu şi dacă sunteţi un Idiot. Încercaţi, de pildă, câteva dintre următoarele directive de management:

- ☐ „Munca în echipă înseamnă o mulţime de oameni care fac ce le spun eu."
- ☐ „O lucrare bine făcută nu este o scuză pentru nerespectarea termenului de predare."
- ☐ „Speranţa mea este că putem să condensăm aceste două documente şi să obţinem trei."
- ☐ „Proiectul acesta este atât de important, încât nu putem lăsa alte lucruri mai importante să-l blocheze."
- ☐ „E-mailurile nu trebuie utilizate pentru transmiterea de informaţii sau date, ci doar pentru problemele companiei."
- ☐ „Ştim că comunicarea reprezintă o problemă, dar compania n-o va discuta cu angajaţii."

Există două moduri de a vă asigura că ceea ce spuneţi va rămâne în memorie – să spuneţi fie ceva excepţional de inteligent, fie ceva excepţional de stupid. Aceşti manageri credeau că logica lor era solidă ca stânca Gibraltarului. Unul chiar mi-a înmânat vesel o broşură publicată de un fost angajat, care conţinea exemple ale logicii lui convolute, considerând că publicarea lor constituia un omagiu. I-am mulţumit pentru broşură şi mi-am cerut scuze. Întârziam la o întâlnire care se desfăşura pe Pământ.

Dacă doriți cu adevărat să cunoașteți răspunsul la întrebarea de la începutul acestui capitol, „Dacă Idioții n-ar fi existat, oare i-am fi creat?", trebuie să acceptați mai întâi că întrebarea este stupidă. Indiferent care ar fi definiția utilizată, Șefii Idioți există. Întrebarea mai potrivită ar fi: „Cum le supraviețuim?" O întrebare încă mai profundă și mai amenințătoare este: „Nu cumva *eu* sunt Idiotul care încearcă să ducă o viață în negare și disimulare?" Poate că de fapt îmi proiectez propria stupizenie asupra unui Șef Idiot, făcându-l să pară mai rău decât este de fapt.

Este în sânge

Genetica este o altă modalitate prin care ar trebui să ne putem conecta la un anumit nivel cu Șefii Idioți. Unii americani au sânge irlandez, alții au sânge german. Unii oameni au sânge italian, alții au sânge francez. Dacă ne urmărim destul de departe rădăcinile ancestrale, este imposibil să nu găsim pe undeva niște Idioți în trecutul tuturor.

Încercați să vă priviți I-Șeful cu alți ochi. Descendența nu-i în favoarea lui. Asta explică capacitatea sa anemică de înțelegere. Când încercați să convingeți un I-Șef să facă ceva, prima sarcină este de a-l ajuta să priceapă conceptul. Acordați-i prezumția de nevinovăție. Șefii Idioți doresc ca oamenii să-i placă, în ciuda faptului că sunt atât de antipatici. Repetați-vă mereu: „De fapt, el are intenții bune." Desigur, cuvintele acelea nu îndreaptă cu nimic situația, dar cel puțin înlătură vălul de rea intenție. Comparați-vă I-Șeful cu alte tipuri de șefi care au realmente intenții negative și-l veți aprecia chiar mai mult.

Șefii Buni vor întotdeauna binele și, în general, au inteligența de a face bine. Mulți Șefi Idioți ar fi Șefi Buni dacă ar putea pur și simplu să se țină de o idee suficient de mult timp fără să se plictisească și să încerce să se joace de-a managerul. Linia care-i separă pe Șefii Buni de I-Șefi are uneori subțirimea câtorva puncte pe busola inteligenței. Șefii Buni sunt preocupați în primul rând de creșterea și dezvoltarea membrilor echipei lor, pentru că știu că indivizii foarte motivați sunt indivizi foarte productivi.

Factorul inteligenţă care deosebeşte un Şef Bun de un I-Şef include capacitatea de a recunoaşte că sarcinile lipsite de sens pe care I-Şefii le impun membrilor echipei lor sunt contraproductive pentru creşterea şi dezvoltarea individului şi, prin urmare, a companiei. I-Şefii nu pun beţe în roate în mod deliberat subalternilor lor, ci o fac în mod inconştient. Pentru I-Şefi, atingerea obiectivelor companiei nu înseamnă decât o vorbă goală şi repetă ca nişte papagali mantrele autorilor motivaţionali, iar în final strică totul prin sarcini irelevante, „evaluări" necorespunzătoare ale performanţelor şi comunicări neclare. Ei nu înţeleg că haosul minor pe care-l creează zilnic se cumulează în final într-un haos major. Totul figurează în analiza de sânge.

Aşa cum vă reamintiţi din capitolul 4, procrearea Idioţilor rezultă din faptul că Idioţii adaugă şi mai mulţi Idioţi pe statul lor de plată, pentru a nu fi demascaţi ca Idioţi. Când atât de mulţi Idioţi sunt adăugaţi la rezerva de sânge corporatistă, inteligenţa globală a companiei va fi inevitabil diminuată prin împerecherile inter-Idioţi. Sângele proaspăt, prin care înţeleg idei noi şi moduri noi de a privi lucrurile, va revigora energia pe care a avut-o cândva compania mai tânără şi mai robustă.

EVITAREA CONCEPTELOR

În mâini potrivite, inteligenţa face ca un Şef Bun să fie eficient. În mâini nepotrivite, stupizenia va transforma o companie altfel eficientă într-un circ. Şefii Buni ştiu că integritatea etajului al X-lea depinde de integritatea celor nouă de dedesubtul său. Imaginaţi-vă că purtaţi o conversaţie cu un Şef Idiot în restaurantul de lux al unui zgârie-nori, la terminarea căruia a contribuit.

— Am făcut economii prin combinarea materialelor de construcţie bune cu materiale sub standard, explică el în timp ce încearcă să-şi extragă o sămânţă de susan din primul molar.

Vă opriţi furculiţa cu salată în faţa gurii deschise, clipiţi de două ori, apoi coborâţi furculiţa cu salata neatinsă pe farfurie.

— Aţi zis cumva că blocul acesta înalt, în vârful căreia stăm noi, este construit din materiale sub standard?

— Am primit un memorandum prin care ni se cerea să reducem costurile, răspunde I-Şeful aruncând sămânța de susan peste umăr. M-am gândit că asta ar însemna reducerea cheltuielilor fie cu forța de muncă, fie cu materialele, iar din cauza problemelor cu sindicatele, concedierea de muncitori ar fi fost dificilă, aşa că am cumpărat materiale de brand X.

I-Şeful întinde unt pe restul chiflei cu susan, pe care o îndeasă în gură.

— Am obținut nişte chestii care arătau excelent de la un tip pe nume Freddie „Mânăritorul", mormăie el cu gura plină de pâine şi unt. Şi-n plus chiar ieftine.

— Şi nu vă este teamă? întrebați, străduindu-vă să nu priviți ce mestecă I-Şeful.

— Păi, de ce? I-Şeful înghite o duşcă zdravănă de apă. Ne-am încadrat în buget şi mi-au crescut salariul.

— Vreau să zic, vă simțiți în siguranță într-o clădire construită din materiale de calitate inferioară? întrebați, cercetând pereții şi plafonul în căutare de fisuri sau alte semne evidente de deteriorări structurale.

I-Şeful chicoteşte.

— Mă crezi prost?

— N-am spus aşa ceva, contracarați, sperând că gândul, atât de prezent în mintea dumneavoastră, nu s-a furişat cumva afară.

— Să ştii, vă asigură el, că aici, la etajele superioare, unde se află birourile executivilor, am utilizat oțel şi beton de cea mai bună calitate. Betonul şi oțelul mai dubioase şi predispuse la deteriorări structurale au fost utilizate exclusiv la etajele inferioare, unde lucrează plebeii.

— Asta a fost o idee genială, rostiți pe un ton amabil în timp ce vă sculați de la masă şi părăsiți cât mai iute clădirea.

Probabil că educația este inutilă pentru o persoană prea tâmpă ca să înțeleagă că sănătatea şi bunăstarea tabloului general depinde de sănătatea şi bunăstarea părților sale componente. Un Şef Bun înțelege acest lucru şi este suficient de interesat pentru a acționa în direcția respectivă. Un Şef Bun îşi demonstrează în mod consecvent

inteligenţa, caracterul şi simţul realităţii. Simţul realităţii în sine poate acoperi o mulţime de păcate.

O mare parte din frustrarea pe care o percepem în relaţiile cu Şefii Idioţi provine din faptul că ne aşteptăm ca ei să dovedească simţul realităţii. Idioţii pot face lucruri raţionale, dar nu neapărat pentru că este raţional să procedeze ca atare. Acţiunea lor va fi mai probabil rezultatul eforturilor dumneavoastră de a-i conduce în direcţia respectivă prin intermediul vorbirii-Idiot, mâncării-Idiot, gândirii-Idiot şi altor intervenţii-Idiot.

SACRIFICIUL DE SÂNGE

Dacă Şefii Dumnezeu n-ar exista, oare i-am crea? Greu de crezut. Ei nu au utilitate funcţională pentru nimeni. I-Şefii se pot deosebi de alte tipuri de şefi nu numai prin prezenţa sau absenţa inteligenţei. Gândiţi-vă cum este folosită inteligenţa. Cei aflaţi în poziţii de putere care se cred cu adevărat zei combină amăgirea de sine cu inteligenţa superioară şi produc straniul cocteil cognitiv care dirijează comportamentul Şefilor Dumnezeu. Abilitatea de a se concentra şi a urmări o sarcină poate fi trăsătura cea mai însemnată a unui Şef Dumnezeu, „aşa cum se înţelege pe sine". Misiunea lui primordială nu este atingerea unor ţinte şi obiective corporatiste. Comportamentul unui Şef Dumnezeu este rareori asociat sarcinilor pentru a căror execuţie este plătit de fapt.

Ca o remarcă, am observat că liderii care se cred realmente zeităţi au înclinaţii paranoice. Acesta este singurul mod prin care un Şef Dumnezeu poate rămâne la putere. El trebuie să-i reprime sau să-i elimine pe toţi cei care pot arăta că este un simplu muritor. Mama nu mi-a citit niciodată acea parte din *Hainele cele noi ale împăratului* în care copilul care demascase înşelătoria era arestat de poliţia secretă, întemniţat şi torturat, după care dispărea de pe faţa pământului. Ştiu că ea a încercat să mă protejeze, dar dacă mi-ar fi spus totul, poate că aş fi fost mai bine pregătit pentru viaţa corporatistă.

Aşa cum am menţionat anterior, Şefii Dumnezeu nu-i pot lăsa pe oamenii raţionali din interiorul sferei lor de influenţă să-i demaşte ca fiind impostori. În schimb, reducerea la tăcere a

acestora şi eliminarea cadavrelor fără a atrage atenţia necesită aceeaşi viclenie şi imaginaţie care le-au fost necesare pentru a se crede omnipotenţi din capul locului. Un Şef Dumnezeu îşi va demonstra inteligenţa în planuri ingenioase, însă diabolice, necesare pentru a-i amuţi pe căutătorii de adevăr. Un Şef Dumnezeu nu-şi termină niciodată munca, deoarece întotdeauna există cineva cu dorinţa înnăscută de a dezvălui adevărul; mai puţin când completează declaraţia de impozit, când selectează dintre cererile de angajare sau când îi explică partenerului de viaţă motivul real pentru care vine seara târziu acasă.

Şefii Machiavelici îşi pun şi ei în mod frecvent inteligenţa superioară în slujba unor scopuri malefice. Din păcate, pentru succesul lor este nevoie de eşecul altora. În timp ce Şeful Dumnezeu îi va elimina pe cei care, în viziunea lui, ameninţă să-l demaşte, Machiavelicul îi va elimina pe oameni pur şi simplu pentru că stau între el şi ceea ce-şi doreşte. Inteligenţi şi vicleni, Şefii Machiavelici acţionează cu abilitate şi pe ascuns pentru a înlătura cu precizie chirurgicală partea sau părţile ofensatoare. În timp ce Şeful Dumnezeu preferă să lase o brazdă lată de prăpăd, un Şef Machiavelic va lăsa o picătură de sânge, perfect vizibilă pe tastatura computerului victimei, ca o amintire convingătoare a preţului imixtiunii pentru restul membrilor echipei.

Tot aşa cum Şefii Dumnezeu au o teamă fundamentală de a nu fi demascaţi, Şefii Machiavelici au un narcisism fundamental. Şi, evident, Şefii Idioţi au o ignoranţă fundamentală, care mă surprinde că nu figurează ca diagnostic în *Manualul de diagnostic şi statistică* al Asociaţiei Psihiatrilor Americani. Una peste alta, toate aceste tipuri de şefi există în realitate, aşa că nu trebuie să reflectăm dacă i-am fi creat sau nu în absenţa lor.

O EXCEPŢIE LA ORICE

Dacă în birou nu există nimeni care să provoace durere şi suferinţă, un Masochist va face el însuşi onorurile – asupra propriei lui persoane. Chiar şi aşa însă, nu trebuie să caute prea departe pentru a găsi pe cineva care să-i dea o mână de ajutor, atâta timp cât

în jur există Şefi Idioți, Şefi Dumnezeu, Machiavelici şi Sadici. De obicei, Şefii Idioți provoacă durere şi suferință în mod neintenționat. Şefii Dumnezeu provoacă durere şi suferință ca metodă de a-şi asigura loialitatea şi sprijinul subalternilor. Machiavelicii provoacă durere şi suferință în strădania permanentă de a transfera în conturile lor offshore tot ce aparține altora. Sadicilor le place să provoace durere şi suferință, punct!

Eu îi consider pe Şefii Sadici mai tolerabili decât pe Şefii Masochişti. Comportamentul lor pare mai firesc într-un mod irațional. Şefii Masochişti sunt aidoma Şefilor Şovăielnici, până când descoperă ocaziile spectaculoase pentru abuzul de sine pe care le oferă leadershipul. Membrii unui departament pot fi transformați într-o gloată furioasă înarmată cu furci dacă îi iritați şi-i contraziceți destul. Pentru un Şef Masochist, asta ar putea însemna linşajul. Lăsați să se descurce singuri, Masochiştilor le place să lucreze pentru Sadici, întrucât aceştia asigură o doză constantă şi sigură de dureri şi abuzuri. Pe de altă parte, Sadicii nu pot suporta pe nimeni căruia să-i placă de fapt suferința. Drept urmare, un Masochist nu va rezista niciodată prea mult în departamentul unui Sadic.

Sadicii doresc să fie şefi de la bun început, fiindcă şefia este decorul perfect în care să pedepsească şi să maltrateze cu impunitate completă victimele refractare. Este o manevră tactică sclipitoare şi pe atât de aproape de crima perfectă pe cât se poate ajunge. Supraîncărcarea inumană cu sarcini de lucru cu care Şefii Sadici sunt încântați să-şi împovăreze membrii echipei poate duce la privare de somn, malnutriție şi chiar spitalizare. În toate cazurile, un Şef Sadic şiret şi inteligent poate afirma sub jurământ că subalternul lui a fost excesiv de ambițios, ceea ce îi va împinge pe ceilalți membri ai echipei la disperare şi comportament autodistructiv. Dacă Şefii Sadici n-ar exista, oare i-aş crea? În niciun caz! Prefer oricând un Idiot. Dacă Şefii Sadici nu sunt atenți, Resursele Umane se pot autosesiza. După aceea Sadicii se vor trezi stând de vorbă cu instructori ca dr. Hoover, iar viața le va fi de-a pururi schimbată. Gata cu sadismul!

MOBILITATEA VERTICALĂ ŞI AVOCAŢII PLEDANŢI

Întrucât Resursele Umane se protejează împotriva litigiilor de muncă scăpate de sub control, modul cel mai sigur de a scăpa de elementele nedorite din departamentul dumneavoastră este de a le ajuta să fie promovate (*a se vedea* capitolul 4). Nimeni nu vă va acţiona în judecată pentru că a fost promovat. Din cauza cretinilor incompetenţi care sunt mânaţi în sus pe scara managementului în efortul de a-i îndepărta de departamentele în care se munceşte cu adevărat, cu minimum de hârţogărie şi înţelegeri în afara tribunalelor, cei care trudesc realmente în piciorul ciupercii susţin o pălărie tot mai populată de şefi zănatici, neproductivi şi dăunători lor înşişi.

SFIDAREA EXPLICAŢIILOR

Nu cunosc niciun fel de dovezi fizice sau biologice care să explice existenţa Şefului Paranoic. Similari din multe puncte de vedere cu rudele lor Şefii Dumnezeu, Şefii Paranoici există într-o lume teoretică sau, mai precis, imaginară, pe care o creează ei înşişi. Indiferent dacă vom avea sau nu vreodată capacitatea de a-i explica, ei sunt insuportabili. Nimic din ce puteţi face nu-i va satisface sau încânta, şi este greu să rămâneţi motivat când tot ce gândiţi, spuneţi şi faceţi este suspectat permanent. Ca în cazul majorităţii energiei negative din univers, ciclul paranoiei se alimentează singur, capătă propria sa viaţă şi continuă la nesfârşit. Poate că *perpetuum mobile* este un mit, dar imaginaţia unui Şef Paranoic nu se va opri niciodată. Dacă Şefii Paranoici n-ar exista, nu văd niciun motiv pentru a-i crea. Ei reprezintă o permanentă bătaie de cap pentru toţi.

MĂSURI EXTREME... DE PILDĂ, REORGANIZAREA

Nu vă recomand dizolvarea companiei ca strategie pentru a scăpa de un angajat problemă. Aşa ceva ar fi similar cu incendierea propriei case pentru a scăpa de furnici. Din păcate, companiile încearcă în mod constant să astupe gropile corporatiste (a se citi:

şefii problemă) prin reorganizări. Frecvent, Şefii Şovăielnici sunt unşi ca şefi pentru că individul cu responsabilitate managerială pentru zona lor era un asemenea dezastru, încât zona a fost reorganizată pentru a scăpa de şeful incompetent. În cadrul procesului, şeful incompetent a fost exilat în altă funcție cu mai puține consecințe usturătoare în cazul eşecurilor. Ştiu, sună confuz. De ce n-a fost pur şi simplu concediat şeful incompetent? Evitarea litigiilor, de pildă noul plan de pensionare, reprezintă o altă cale de a ocoli confruntarea prin amestecarea şi reîmpărțirea cărților de joc, fără să pară că s-ar fi schimbat prea multe.

Spuneți-i asta Şefului Şovăielnic, care ştie că a fost încărcat cu responsabilități suplimentare, deşi a fost compensat ca atare. Şeful care nu doreşte să fie şef ar trebui să înainteze cumva şi să umple vidul pe care predecesorul său nu l-a umplut niciodată – decât, poate, cu vorbe goale. Prin natura sa, Şeful Şovăielnic acționează sub limitele radarului, ceea ce va duce, în final, la o altă reorganizare a companiei, şi la alta, şi la alta – deşi toate puteau fi evitate în primul rând prin confruntarea constructivă a problemelor esențiale de leadership, acordând atenție nevoilor companiei şi tipologiei şefilor. Eu n-aş crea neapărat Şefi Şovăielnici, dacă ei nu există deja. Aş prefera să creez condiții prielnice care să mențină contribuțiile Şefilor Şovăielnici în zonele unde sunt cu adevărat productivi şi unde se simt în elementul lor.

ARUNCAREA CU ZARUL PENTRU A ÎNRĂUTĂȚI LUCRURILE

Uneori, tratamentul este mai rău ca boala. Când un departament este lipsit de leadership sau suferă de pe urma unui leadership necorespunzător, indiferent care i-ar fi forma şi când îl vor reorganiza cei de sus pentru a soluționa problema, la conducerea sa poate fi strecurat un Şef Nepregătit. În timp ce Şeful Şovăielnic poate fi promovat pe baza competenței demonstrate în conducerea unor activități specializate, un Şef Nepregătit poate fi promovat pentru că se aruncă înaintea maşinii mahărului cel mare, în parcarea directorilor.

Tot aşa cum Şefii Şovăielnici sunt uneori înlocuiţi cu alţi Şefi Şovăielnici, Şefii Nepregătiţi sunt frecvent înlocuiţi cu alţi Şefi Nepregătiţi, moment în care aceşti noi şefi eşuează. Săpunit, spălat, uscat, repetat – la nesfârşit. Dacă aş fi confruntat cu decizia de a alege între crearea unui Şef Şovăielnic sau a unui Şef Nepregătit, l-aş alege pe cel dintâi. Cel puţin un Şef Şovăielnic va fi fericit dacă va fi readus în grota în care scria programe de software înainte de a fi propulsat atât de brusc în rândurile managementului. Un Şef Nepregătit nu va fi fericit până nu-i şef, indiferent dacă asta este sau nu logic. Deşi ambiţia poate fi o forţă stimulatoare pozitivă, mi-aş dori să pot crea pentru un Şef Nepregătit dorinţa intensă de a evolua în „ştiinţa noului management", aşa cum o numeşte autoarea şi experta în leadership Margaret Wheatley.

NU POT SUPORTA MAI MULTĂ PRIETENIE

Şefii Amici seamănă frecvent cu Şefii Idioţi, doar că nu sunt la fel de ignoranţi. Şefii Amici pot fi destul de inteligenţi, însă sunt singuratici, de aceea exploatează vulnerabilităţile unor codependenţi ca mine. Deşi pot fi realmente iritanţi, oamenii singuratici şi inteligenţi îmi sfâşie inima. Pe de altă parte, I-Şefii nu sunt îndeajuns de isteţi ca să înţeleagă că ei sunt singuri. Este ca şi cum aţi fi atât de sărac, încât nu vă daţi seama că sunteţi sărac. Dacă aveţi un Şef Amic, faceţi chetă şi cumpăraţi-i un câine. O pisică nu-i bună. Pisicile îl vor ignora şi le va fi total indiferent dacă el este sau nu acasă. Câinii au nevoie de îngrijire şi atenţie, şi s-ar putea să vă ţină Şeful Amic ocupat suficient de mult timp cât să evadaţi singur un weekend. Şeful Amic trebuie să ajungă până la urmă acasă ca să-i dea de mâncare câinelui şi astfel se va reduce considerabil numărul de cereri de a petrece seri prelungite cu dumneavoastră. Dacă Şefii Amici n-ar exista, n-aş încerca să schimb lucrurile.

UNEORI RĂSPUNSUL ESTE CONCEDIERE ÎNDREPTĂŢITĂ

Când cineva subminează eficienţa şi coeziunea departamentului şi nu va răspunde înaintea eforturilor de rezolvare a conflictelor sau încercărilor susţinute de a găsi soluţii funcţionale, este momentul ca boşii cei mari să separe oaia îndărătnică de turmă. Oricât de neplăcută ar fi, concedierea reprezintă uneori soluţia cea mai bună pentru această problemă. O situaţie discutabilă cu un angajat-problemă îi răneşte pe membrii echipei mai mult decât pe şefi. Şefii deţin puterea, ba chiar şi obligaţia, de a aborda problemele angajaţilor, pe când membrii echipei nu pot face nimic decât să aştepte şi să spere.

Unul dintre cele mai neplăcute scenarii imaginabile la locul de muncă este un membru de echipă intrigant şi agresiv, lăsat să-şi terorizeze colegii, şi un şef care refuză să facă ceva în privinţa lui. Există posibilitatea să fi trecut prin situaţia aceasta. Este dură. Probabil că şeful dumneavoastră cunoaşte problema, deşi s-ar putea să pretindă contrariul. Este greu de explicat pentru cei care nu s-au confruntat niciodată cu situaţia aceasta din postura de şef. O parte din dumneavoastră nu vrea să recunoască faptul că vă lipsesc abilităţile de a o soluţiona. O parte din dumneavoastră nu vrea să deschidă o cutie a Pandorei care va degaja o duhoare insuportabilă, după care să aflaţi că departamentul juridic nu vă permite să scăpaţi de ea. Nu vă încântă ideea de a vă face un inamic din persoana respectivă. Nutriţi speranţa unei rezolvări şi reconcilieri miraculoase.

Parcurgerea procesului exhaustiv şi încâlcit al concedierii cuiva este cam la fel de plăcută ca scoaterea nervului la măsea. Dacă sunteţi unul dintre membrii echipei care suferă în timp ce şeful dumneavoastră oscilează indecis, puteţi încerca unele acţiuni. După ce aţi studiat limbajul utilizat de şef şi ştiţi ce îi defineşte personalitatea, îl puteţi aborda în maniera cea mai diplomatică şi bine gândită, comunicându-i felul în care situaţia afectează productivitatea şi moralul departamentului, şi dăunează în acelaşi timp reputaţiei sale. Fiţi pregătit însă să vorbiţi cu un surd. Şi fiţi pregătit

ca soluția managementului să fie de reorganizare în loc de îndepărtare a influenței nefaste din companie. În cele din urmă, să nu fiți surprins dacă postul dumneavoastră va dispărea în urma reorganizării. În termenii probabilistici și ai șanselor din Las Vegas, oricare dintre ultimele trei sau o combinație a lor este mult mai probabilă decât o confruntare constructivă onestă și curajoasă cu un angajat-problemă sau cu o relație-problemă de la locul de muncă.

Nu uitați: eu sunt instructor de cadre de conducere. Nu abordez situațiile dificile având viziunea cinică, pesimistă, a paharului pe jumătate gol. Eu cred că în toate lucrurile și în toți oamenii există speranță și potențial, și sunt dispus să trudesc din greu în parteneriat cu clienții mei pentru asta. Bineînțeles, cunosc regulile oficiale și neoficiale, rostite și nerostite ale angajamentului. Și am înțeles pe deplin realitatea din interiorul companiilor. Ultimul lucru de care aveți nevoie din partea unui autor, consultant sau instructor este naivitate sau optimismul Pollyannei[21]. Lucrurile se pot schimba în bine, sau se pot schimba în rău. Uneori este necesară o călătorie prin locurile urâte pentru a întâmpina o nouă zi. Așa cum remarca Zorba Grecul: „Parfumul trandafirilor își are rădăcinile în noroi"... sau cam așa ceva. Ca lideri, nu ne putem teme să ne murdărim uneori de noroi.

FIȚI FOARTE PRECAUT

Nu uitați că atunci când prezentați o problemă cuiva aflat pe o treaptă superioară în ierarhia companiei, vă așteptați ca individul respectiv să acționeze pe baza informației pe care i-ați furnizat-o, ceea ce s-ar putea să fie însă ultimul lucru pe care dorește să-l facă el. Plecați de la premisa că sunteți pe cont propriu până aveți asigurarea că veți fi susținut. Și nu fiți sigur că

---

[21] *Pollyanna*, un bestseller semnat de Eleanor Porter, al cărei personaj principal, micuța orfană Pollyanna, deține secretul bucuriei. Numele ei a devenit sinonim cu atitudinea optimistă (n.red.).

veți fi susținut, chiar dacă Procedurile Standard de Operare ale companiei dumneavoastră afirmă acest lucru. Țineți minte că orice director cu suficientă putere pentru a vă ajuta în eventualitatea în care trebuie să treceți peste capul șefului dumneavoastră va fi el însuşi unul dintre tipurile majore de şefi. Este bine să ştiți cu cine lucrați înainte de a vă expune riscului unor sancțiuni. Informațiile înseamnă putere. Nimic nu vă opreşte să adunați cât mai multe.

FIȚI RECUNOSCĂTOR

Dacă I-Şeful dumneavoastră nu permite ca o problemă iritantă şi nerezolvată să acumuleze puroi, bucurați-vă. Indiferent care ar fi explicațiile teoretice, teologice sau biologice pentru Şefii Idioți, fiți recunoscător. Fiți mulțumit că ei n-au habar de haosul pe care-l creează şi că nimic nu-i ține treji nopțile. Lăsați-i să sforăie. Dacă avem insomnii pentru că-i urâm, nu-i vina nimănui, ci doar a noastră. Nu afirm că aş crea I-Şefi, dacă ei n-ar exista. Să nu ne lăsăm purtați de val. Dar aş pune oricând şi fără să stau pe gânduri un I-Şef în locul unui Şef Dumnezeu, Machiavelic, Sadic, Masochist, Paranoic sau Amic. Pe de altă parte, Şefii Şovăielnici şi Nepregătiți se pot schimba dacă dispun de suficient timp şi depun suficiente eforturi.

Gândiți-vă la sărmanii care n-au citit cartea aceasta. Ei continuă să-şi învinuiască Şefii Idioți pentru propriile frustrări legate de cariera lor şi plănuiesc o lovitură de stat. Pe de altă parte, dumneavoastră sunteți o ființă rațională, care înțelege că fără I-Şefi situația ar putea fi mult mai rea. Amintiți-vă acest lucru la următoarea sărbătoare de Ziua Recunoştinței când I-Şeful nu se invită singur acasă la dumneavoastră.

EXERCIȚIUL PENTRU PASUL 11: „PRIN RUGĂCIUNE ŞI MEDITAȚIE, CAUT SĂ-MI CONSOLIDEZ CONTACTUL CU PUTEREA SUPERIOARĂ, AŞA CUM O INTERPRETEZ EU, RUGÂND-O SĂ-I CUNOSC VOINȚA ŞI SĂ-MI DEA PUTEREA DE A O ÎMPLINI."

Consultați-vă Puterea Superioară. Când am intrat în rândul managerilor, în Divizia Divertisment din Disneyland, Walt Disney murise de peste 11 ani, totuşi continua să conducă compania. Am avut privilegiul de a lucra cu oameni care lucraseră pentru el atât cât să-l cunoască cu adevărat. Pentru unii, Walt a fost o Putere Superioară. Cu certitudine, a fost un vizionar. Practic, timp de aproape un sfert de secol de la moartea lui, compania n-a făcut decât să se hrănească tot din ideile lui, atât de vizionar a fost acest om.

Îmi reamintesc foarte clar şedințele de design şi producție în care erau discutate diverse abordări şi tehnici. După identificarea câtorva soluții plauzibile, cineva întreba în mod invariabil, parcă la un semn: „Oare ce-ar fi făcut Walt?" Urma apoi întotdeauna un minut sau cam aşa de tăcere, timp în care cei care-l cunoscuseră şi lucraseră cu el (ca şi aceia dintre noi care-l studiaserăm) reflectau asupra întrebării. De fiecare dată, reflecțiile la „Calea Disney" a lui Walt găseau o soluție alternativă sau le îmbunătățeau pe cele existente deja.

Exercițiul pentru pasul 11 este să examinați profund natura lucrurilor pe care încercați să le realizați, să vă întrebați în ce fel le-ar aborda o inteligență mult mai mare decât a dumneavoastră şi apoi să formulați un plan care să rezoneze cu cea mai mare sursă de înțelepciune pe care o puteți accesa. Acțiunile pe care le întreprindeți vor avea o mai mare semnificație şi vor da rezultate mai bune şi mai viabile pe viitor dacă ați stat să reflectați (cu adevărat, minimum 30 de minute de reflectare în tăcere) la felul cum o putere mai mare decât dumneavoastră vă poate extinde, atenua, spori sau schimba radical planurile originale. După aceea rugați-vă pentru seninătatea de a accepta ceea ce nu puteți schimba şi curajul de a realiza ceea ce vă energizează viața şi munca. Prezic că înțelepciunea dumneavoastră, laolaltă cu înțelepciunea Puterii dumneavoastră Superioare, va cunoaşte diferența. Rugați-vă sau meditați câte 30 de minute zilnic, ziua sau noaptea, timp de şapte zile şi spuneți-mi dacă nu sesizați vreo schimbare, dacă şefii răi nu devin mai controlabili şi/sau dacă probleme care cândva păreau insurmontabile nu sunt reduse la proporții accesibile. Toate acestea vor începe în „incubatorul" dumneavoastră, în maşina dumneavoastră interioară de idei, din care apar soluții fabuloase tocmai când le aşteptați mai puțin.

12

Recalibrarea aşteptărilor, reorientarea furiei

Să presupunem că tocmai aţi intrat în biroul I-Şefului dumneavoastră, cuprins de o furie perfect întemeiată. Vă opriţi în faţa mesei lui şi vă proptiţi bine în picioare. Încleştaţi pumnul, i-l scuturaţi în faţă şi spuneţi:

— Mizerabilule cutare şi cutare! Sunt mai inteligent şi mai talentat ca tine. Muncesc mai intens şi realizez într-o singură zi mai mult ca tine într-o lună. Dacă ai avea măcar jumătate de creier, m-ai trata cu respectul pe care-l merit, mi-ai dubla durata concediului, mi-ai mări salariul şi m-ai implora să nu demisionez.

Numai imaginându-vă o asemenea scenă vă simţiţi deja mai bine, nu-i aşa? Continuaţi să visaţi.

Doriţi să prosperaţi sau doar să supravieţuiţi la serviciu? Dacă prosperitatea sună bine, deschideţi pumnul şi eliberaţi furia, frustrările şi resentimentele.

— Dar, dr. Hoover, veţi spune, mă simt bine şi confortabil cu furia, frustrările şi resentimentele.

— Bineînţeles, încuviinţez eu. Întrebarea este dacă ele vă fac fericit.

Mă gândisem eu că nu... Deschideţi pumnul şi eliberaţi-le.

Dacă credeţi că viaţa trăită cu palmele deschise, nu strânse în pumni, este pentru păsările fricoase, amintiţi-vă că păsările n-au mâini. Majoritatea creaturilor nu au nevoie de degete opozabile, fiindcă nu se gândesc la condiţia lor şi nu calculează cât de mizerabile şi de furioase sunt. De aceea nu trebuie să-şi încleşteze pumnii din cauza furiei, a frustrărilor şi resentimentelor. Animalele nu urăsc ceea ce nu au. Nu furia, frustrările şi resentimentele fac din oameni o formă superioară de viaţă. Abilitatea de a ne depăşi

condiția în favoarea unui comportament mai sănătos definește valoarea unică de a fi om printre toate formele de viață bazate pe carbon.

FURIA ESTE PROBLEMA

De ce este atât de importantă furia, încât să-i dedic un capitol întreg? În primul rând, așa cum spune dragul meu prieten Danny Cox: „Mânia este o formă de autocanibalism. Te consumă pe dinăuntru"... sau cam așa ceva. Furia este motorul care scuipă vitriol asupra șefilor prin țeava de eșapament sau, poate, este otrava pe care o bem când sperăm că va muri altcineva. Furia este emoția care clocotește când descoperim că nu deținem controlul asupra unei situații pe care n-am controlat-o de fapt niciodată. Voi reveni la întrebarea mea retorică din capitolul 1. Odată ce știm că n-are rost să ne învinuim șefii pentru toate problemele noastre de rebeliune adolescentină nerezolvate, dar îi învinuim oricum, atunci cine este Idiotul?

Î: Ce declanșează furia?

R: *Așteptările neîmplinite.*

Î: Ce așteptăm din partea șefilor noștri?

R: *Totul.*

Î: Pentru ce așteptări vă puteți trage la răspundere șeful?

R: *Pentru niciuna.*

Pentru orice există excepții, chiar și pentru așteptări. Vă puteți aștepta ca șeful să nu vă hărțuiască sexual. Vă puteți aștepta ca șeful să nu creeze un climat de muncă ostil care poate fi acționat în instanță prin contestarea etnicității dumneavoastră, a credinței, rasei, orientării sexuale sau a oricăror alte probleme care v-ar determina să vă sunați de urgență avocatul. Când șeful dumneavoastră depășește măsura și trece de la comportamentul Idiot la comportamentul „telefonați-i avocatului", excepțiile acestea se încadrează într-o altă categorie, numită noul dumneavoastră plan de pensionare. Presupun că o înțelegere lucrativă în afara tribunalului în privința unei plângeri formulate împotriva șefului

dumneavoastră va domoli o mare parte, dacă nu toată furia pe care ați putea s-o simțiți față de el pentru că nu vă împlineşte aşteptările.

Furia pe care ar trebui s-o reorientăm la locul de muncă se bazează pe aşteptări pe care şefii noştri nu izbutesc să le satisfacă, atunci când nu putem decât fie să le acceptăm nereuşita, fie să găsim altă slujbă (sau alt şef). Dacă optăm să rămânem, unica noastră speranță de a atinge adevărata seninătate şi linişte va fi să-i predăm Puterii noastre Superioare aşteptările şi orice altceva am putea schimba. În acest scop, să reexaminăm cei 12 paşi pentru Idioții în perioada de recuperare, privindu-i prin lentila reorientării furiei.

Expresia *reorientarea furiei* înseamnă să aşteptăm până ne înfuriem pe şefi şi apoi să folosim furia aceea în alte scopuri decât să pocnim, să învinuim, să contrazicem sau să incităm. Poate că izbutim să omorâm bacterii cu ea. Poate că vom descoperi o metodă de a folosi furia declanşată de şef pentru a pune capăt dependenței mondiale de combustibili fosili. Nu sugerez să luăm furia existentă şi să facem ceva nou cu ea, ci să adoptăm comportamente alternative care să preîntâmpine furia; de exemplu, să ne reorientăm aşteptările. Expresia *aşteptarea nu este decât o aversiune care aşteaptă să se împlinească* răsună în fiecare miercuri seara în subsolul bisericii. Odată ce aşteptările noastre se află sub control, problema furiei este soluționată. Dacă veți avea aşteptări rezonabile, realiste şi responsabile, nu va exista furie.

PAS CU PAS

Conceptul de reorientare a aşteptărilor ne readuce la programul din 12 paşi pentru Idioții în recuperare. Toate comportamentele necesare pentru a transforma dependența cuiva de o substanță (cu excepția cazului în care sunteți un codependent ca mine, care este dependent de dependentul şi/sau de un Idiot dependent de ignoranță) şi a schimba comportamentul distructiv sunt găsite în cei 12 paşi. Idiot-sincraziile pot crea dependență şi trebuie să capitulăm necondiționat în fața unei Puteri mai mari ca noi pentru a ne reorienta aşteptările şi a acționa cu toată convingerea – nu doar a ne mişca mecanic şi a face exercițiul numai de formă.

PASUL 1: „RECUNOSC CĂ SUNT NEPUTINCIOS ÎN FAȚA STUPIZENIEI ALTORA ȘI CĂ VIAȚA MEA A DEVENIT PREA STUPIDĂ PENTRU A FI STĂPÂN PE EA."

De acum ar trebui să fie clar că propria noastră stupizenie şi stupizenia altora ne pot da complet peste cap. Este o stupizenie să predăm în mod prostesc altei persoane controlul fericirii noastre. Când fericirea sau tristeţea noastră depinde de alte persoane care să ne împlinească aşteptările pe care noi nu le putem împlini, sau care poate n-au fost realiste ori rezonabile din capul locului, ne transformăm viețile într-o gigantică ruletă rusească. A te gândi: *Poate că şeful îmi va satisface aşteptările sau poate că nu, şi cu siguranță voi fi furios dacă n-o va face* reprezintă un mod prostesc de a trăi şi înseamnă să renunți complet la puțina putere pe care o ai efectiv în lumea aceasta: puterea de a stabili aşteptări.

Un subiect prioritar în privința aşteptărilor este dacă au fost discutate şi/sau negociate cu şeful în avans. De aceea, arta confruntării constructive subliniază în mod explicit că un şef nu trebuie să tragă la răspundere un subordonat sau vânzător pentru că n-a satisfăcut o aşteptare care n-a fost clar formulată şi consimțită în scris de subordonat sau de vânzător. Dar chiar dacă aşteptările au fost discutate şi negociate între şef şi subordonat (cu aşteptări documentate pentru ambele părți, aşa cum cere arta confruntării constructive), şeful tot poate să nu le satisfacă fără a se teme de consecințe. Dacă dumneavoastră nu reuşiți să le satisfaceți, mai mult ca sigur că vor exista consecințe. De aceea, aşteptările dumneavoastră trebuie să țină seama de faptul că eşecul şefului de a vă împlini aşteptările, indiferent dacă este deliberat sau accidental, conştient sau inconştient, reprezintă o posibilitate distinctă.

Conştientizarea faptului că asemenea eşecuri sunt posibile vă permite să răspundeți nu cu furie, ci cu seninătate. Sunteți încântat de eşec? Bineînțeles că nu, însă este autodistructiv să vă înfuriați pe ceva care s-ar fi petrecut probabil oricum. Nu vreau să spun să ridicați brațele spre cer şi să psalmodiați: „Binecuvântați sunt cei

care nu se aşteaptă la nimic, căci nu vor fi dezamăgiţi!" Indiferent cât de mult adevăr ar conţine acest citat, puteţi să învăţaţi în mod continuu căi noi şi mai bune de a vă ajuta şeful (a) să nu uite că trebuie să împlinească o aşteptare, (b) să găsească resursele necesare pentru a împlini aşteptarea şi/sau (c) să vă ofere orice vă stă în putere de a-l motiva să termine ceea ce şi-a asumat că va termina.

Aşteptările rezonabile şi realiste vor sluji un scop mult mai atrăgător decât aşteptările generatoare de explozii emoţionale. Dacă şeful vă acuză că nu-i satisfaceţi aşteptările, deşi consideraţi în mod clar că aţi făcut-o, puteţi răspunde că (a) percepţia lui este eronată, (b) n-ar putea recunoaşte o aşteptare împlinită nici dacă l-ar muşca de călcâi sau (c) trebuie să vă sculaţi mai devreme dimineaţa şi să-i anticipaţi mai bine nevoile şi dorinţele, astfel încât să-l faceţi să se simtă mai bine cu fiecare întâlnire şef/subordonat.

PASUL 2: „ÎNŢELEG CĂ PROBLEMA UNUI I-ŞEF ESTE PREA MARE CA S-O POT ABORDA SINGUR ŞI AM NEVOIE DE O PUTERE MAI MARE DECÂT TOŢI ŞEFII VORBITORI DE JARGON DIN UNIVERS – BUNI, RĂI SAU DE ALTĂ NATURĂ – PENTRU A MĂ ÎMPIEDICA SĂ ÎNNEBUNESC *COMPLET*."

Recalibrarea aşteptărilor dumneavoastră faţă de şef nu este simplă. Succesul ei consecvent reclamă o supervizare adultă şi aici intervine Puterea dumneavoastră Superioară. Virusul resentimentului este prea pătrunzător pentru a fi învins pur şi simplu prin puterea voinţei. Resentimentele vă pot descătuşa fără avertisment Idiotul Interior şi, înainte de a vă da seama, s-ar putea să bolborosiţi absurdităţi în faţa unei audienţe de colegi, angajaţi şi şefi stupefiaţi. (De fapt, poate că ei nu vor fi chiar atât de stupefiaţi.) Indiferent cum ar sta situaţia, rugaţi-vă Puterea Superioară să vă ajute. Ea ştie să vadă imaginea de ansamblu mai bine decât dumneavoastră. Dacă şeful dumneavoastră bolboroseşte incoerent, lăsaţi-vă Puterea Superioară să vă reorienteze aşteptările pentru a-i folosi mai bine

divagațiile, sau pentru a face deosebirea între cuvintele la care trebuie să fiți foarte atent și cele pe care le puteți ignora.

Eu îmi apelez Puterea Superioară nu zilnic, ci de mai multe ori în cursul aceleiași zile, pentru a-mi menține așteptările rezonabile și realiste. Am nevoie de o perspectivă superioară și de o inteligență mai mare decât a mea pentru a stabili așteptări pentru mine, pentru șeful meu și pentru toți ceilalți din jur, pentru a nu mă lăsa pradă furiei care mă poate devora. Într-o lume în care percepția înseamnă realitate și în care perspectiva poate fi distorsionată în funcție de lentilele prin care este privită, toți avem nevoie de o cale pentru a ne reorienta așteptările astfel încât să ne dea posibilitatea – nouă și celor din jurul nostru – de a obține cel mai bun rezultat posibil. Rezultatul acesta ne poate sili să ne retragem și să ne regrupăm, dar este mai bine așa decât să ne consumăm de fiecare dată când ceva sau cineva nu ne satisface așteptările. Nu cred că există o soluție mai bună de a-mi păstra puțina sănătate care mi-a rămas sau poate de a reînvia puțin din sănătatea pe care am pierdut-o.

PASUL 3: „AM HOTĂRÂT SĂ NE LĂSĂM VOINȚA ȘI VIAȚA ÎN GRIJA PUTERII NOASTRE SUPERIOARE... AȘA CUM NE-O ÎNCHIPUIM."

Voi face asta fie în felul meu, adică așa cum am stricat totul inițial, fie comportându-mă ca și cum la conducere ar fi cu adevărat Puterea mea Superioară. În stabilirea așteptărilor și abordarea eșecului – al altora și al dumneavoastră personal – există o diferență uriașă între a vorbi și a acționa. Simpla recunoaștere de formă a conceptului stabilirii așteptărilor din perspectiva unei inteligențe superioare poate doar să alimenteze focul dezamăgirii, resentimentelor și furiei.

Reproiectarea unor așteptări cu adevărat noi și diferite poate genera un sentiment remarcabil de eliberare. Abandonând dezamăgirea, resentimentele și furia care derivă din așteptări neîmplinite vă veți simți mai ușori, ca și cum o povară uriașă v-a fost ridicată de pe umeri. În cazuri extreme, este ca și cum v-ați

trezi într-o dimineaţă însorită după 40 de zile şi 40 de nopţi de ploaie. În cazul meu, şi în cazul unora dintre clienţii mei, este vorba mai degrabă despre 40 *de ani*.

Precizarea „aşa cum ne-o închipuim" este inclusă în paşii 3 şi 11 pentru a ne ajuta să evităm să încercăm *să fim* Puterea Superioară. Deoarece ne comportăm ca şi cum noi am fi Puterea Superioară, avem aşteptări nerezonabile şi nerealiste, resentimente şi furie. Puterea noastră Superioară este separată de noi, deoarece, în caz contrar, „să-mi las voinţa şi viaţa în grija Puterii mele Superioare" este acelaşi lucru cu „să-mi las voinţa şi viaţa în grija mea". Nu va funcţiona decât dacă sunteţi un Şef Dumnezeu şi ştim cu toţii cât de realiste sunt aşteptările unui Şef Dumnezeu.

PASUL 4: „TREBUIE SĂ FACEM INVENTARUL PROPRIULUI NOSTRU COMPORTAMENT IDIOT."

Dacă nu fac un inventar „minuţios şi curajos", aşa cum îl numesc cei din subsolul bisericii, al comportamentului meu, aş putea trece cu uşurinţă peste acest pas şi astfel aş pierde beneficiul uriaş care ar putea rezulta din ceilalţi paşi. Acesta este momentul în care un exerciţiu de feedback 360 de grade[2] devine util pentru oricine din leadership şi din instruirea în leadership. Fac eu cu adevărat lucrurile pe care cred că le fac? Şi, mai important, cred acţionarii importanţi din jurul meu că eu fac cu adevărat lucrurile pe care eu cred că le fac?

Lesne de văzut cum ne putem împotmoli dacă percepţia noastră de sine nu este concordantă cu percepţia altora. Exceptând cazul în care sunteţi un contribuabil individual (al cărui şef nu-l bagă deloc în seamă) sau un robot, comparaţia pe care o faceţi între percepţia pe care o aveţi despre comportamentul dumneavoastră

[22] Feedback 360 de grade – instrument prin care performanţa unui angajat este evaluată atât de şeful direct, cât şi de colegi, subordonaţi, clienţi, furnizori etc. În acelaşi timp, angajatul îşi evaluează singur propria performanţă. Se mai numeşte şi feedbackul multisursă, datorită evaluatorilor multipli (n.red.).

şi percepţia unanimă despre comportamentul dumneavoastră este esenţială pentru a menţine aşteptările rezonabile şi realiste.

Am văzut, uneori neajutorat, cum directori, uneori ocupanţi de birouri directoriale, şi-au ignorat ferm feedbackul 360 de grade, ba chiar au refuzat să-l împărtăşească cu şefii lor şi cu principalii acţionari – oameni cu influenţă enormă asupra succesului lor în carieră, care se numără de obicei printre cei care oferă feedback 360 de grade. N-am văzut niciodată să se sfârşească în mod fericit un caz lipsit de transparenţă ori deschidere, sau cu transparenţă ori deschidere minimă din partea unui client instruit. Întocmiţi regulat inventarul, priviţi-l cu seriozitate şi recunoaşteţi-vă nevoia de continuă îmbunătăţire.

PASUL 5: „RECUNOSC ÎN FAŢA PUTERII SUPERIOARE, A MEA ŞI A ALTORA, NATURA EXACTĂ A GREŞELILOR MELE."

Aceasta este partea care se ocupă de împărtăşirea rezultatelor analizei dumneavoastră de 360 de grade. Dacă nu dispuneţi de nicio evaluare oficială de 360 de grade, solicitaţi feedback din partea clienţilor dumneavoastră esenţiali – cei care au cea mai mare influenţă asupra succesului dumneavoastră în carieră. Dintre ei pot face parte clienţi, colegi, vânzători şi subordonaţi. Includeţi-l în primul rând pe şeful dumneavoastră. Indiferent de tipul lui, el este gorila de 350 de kilograme pe care n-ar trebui să o ignoraţi şi cu care n-ar trebui să intraţi în conflict.

Nu spun să consumaţi timpul preţios al oamenilor vorbind despre dumneavoastră sau, când obosiţi să vorbiţi despre dumneavoastră, rugându-i pe ei să vorbească despre dumneavoastră. Este însă important să vă dezvoltaţi abilitatea de a solicita feedback şi de a-l primi bine. A-l primi bine înseamnă a accepta o perspectivă realistă din partea clienţilor dumneavoastră esenţiali asupra lucrurilor care vă ridică cele mai mari probleme, dar şi asupra felului în care puteţi îmbunătăţi ceea ce faceţi deja bine. Aceasta din urmă este metoda *interogării apreciative*. Căutaţi întotdeauna

lucrurile bune şi oportunităţile de evoluţie, şi spuneţi-le ambelor, aşa cum Mătuşica Eller a sfătuit-o pe nepoata ei Laurie, în *Oklahoma*: „Bun, deci asta este."

Niciodată nu-i vorba doar despre „greşeli", fiindcă lucrurile pe care le faceţi foarte bine pot fi lucruri pe care le faceţi *prea* bine (aşa-numitele *atuuri suprautilizate*). Puteţi fi un individ care nu-şi pierde capul sub focul inamicului, care-şi păstrează permanent sângele rece şi luciditatea când cei din jur clachează. Dacă însă minimalizaţi urgenţa şi magnitudinea situaţiilor într-atât încât alţii să nu le privească cu seriozitate, puteţi afecta productivitatea şi rezultatele. Discutaţi despre detaliile importante şi nu le ascundeţi sub covor pe cele legate de aşteptări şi rezultate.

PASUL 6: „CONSIMT FĂRĂ REZERVE CA DUMNEZEU SĂ MĂ SCAPE DE STUPIZENIE."

Uşurel! Este uşor să vă incite ideea de a căpăta un nou avânt în viaţă şi de a vă afunda în pacea şi seninătatea lipsită de Idioţi. Şi este perfect firesc. Însă capitolul acesta se referă la recalibrarea aşteptărilor, astfel încât să nu fiţi nevoit să vă gândiţi la reorientarea furiei. Adevărata „pace şi seninătate lipsită de Idioţi" nu înseamnă că aţi scăpat de Idioţi. Asta nu se va întâmpla niciodată, dar (a) nu veţi fi unul dintre ei şi (b) nu le veţi mai oferi Idioţilor puterea de a vă înfuria, deoarece veţi fi recâştigat puterea aceea sub forma managementului aşteptărilor.

De aceea, lăsaţi-vă entuziasmat de posibilitatea de a vă exorciza stupizenia. În acelaşi timp însă, fiţi realist şi rezonabil în privinţa aşteptărilor. Aţi avut nevoie de mult timp pentru a deveni aşa cum sunteţi. Şeful dumneavoastră a avut nevoie de mult timp pentru a deveni aşa cum este. Nu uitaţi că nimeni nu se va schimba peste noapte şi nimic nu se întâmplă fără motiv. Indiferent care ar fi motivele pentru care managementul aşteptărilor dumneavoastră, şi ale şefului, este disfuncţional, motivele acelea continuă să existe. Identificarea lor (probabil, „defecte de caracter") şi aducerea lor la lumina zilei va dura ceva timp şi va include o mulţime de inventarieri şi de discuţii despre ce funcţionează şi ce nu.

Nu este un efort ocazional, ci unul permanent. Tot aşa cum niciodată nu putem să nu comunicăm, recuperarea Idioţilor şi recuperarea Şefilor Idioţi nu pot niciodată să nu parcurgă paşii. Îmbunătăţirea constantă nu are termen de absolvire. Sărbătoriri frecvente, da, însă absolviri, nu. Dacă vă păstraţi mereu o atitudine favorabilă şi continuaţi să vă executaţi paşii, această atitudine se va transforma în bunăvoinţă. Inimile binevoitoare sunt răsplătite, iar comportamentul răsplătit este comportament repetat. Este uimitor cum înţelegerea realistă şi rezonabilă a propriilor dumneavoastră aşteptări vă îndeamnă să aveţi o poziţie corectă şi rezonabilă şi în privinţa aşteptărilor altora.

PASUL 7: „TE ROG, DOAMNE, TE ROG, SCAPĂ-MĂ DE STUPIZENIE."

Indiferent dacă dumneavoastră sau şeful (probabil amândoi) vă angrenaţi într-o stupizenie conjuncturală intermitentă sau într-un bombardament neîncetat de stupizenii, stupizenia dumneavoastră personală este singura în privinţa căreia puteţi acţiona, cel puţin direct. Întrucât v-aţi pregătit ca Puterea Superioară să vă extirpe din corp gena stupizeniei, veţi fi gata pentru un mod de trai mai inteligent, când acesta va sosi. Nu veţi şti însă când va sosi. Până ce veţi sesiza o îmbunătăţire, adică o mai mare seninătate, pace şi simpatie faţă de şef (cine s-ar fi gândit vreodată că aţi putea înghiţi aşa ceva?), procesul va fi început deja. Veţi începe să zăriţi imagini plăcute în oglinda retrovizoare.

De aceea aveţi nevoie de pasul 6. Veţi observa că aţi parcurs o zi întreagă, sau poate chiar o săptămână întreagă, fără să vă simţiţi atât de groaznic pe cât obişnuiaţi să vă simţiţi. S-ar putea să observaţi că şeful dumneavoastră n-a mai fost aşa o pacoste precum obişnuia să fie, cel puţin în ultimele 24 de ore sau poate în ultimele cinci zile. Când am străbătut paşii, mi-am recunoscut lipsa de putere înaintea ignoranţei, m-am inventariat, mi-am predat voinţa şi viaţa Puterii Superioare şi aşa mai departe, au început să se

întâmple lucruri bune. N-am putut prezice momentul precis şi nici nu mi-am putut potrivi ceasul după secunda aceea, dar lucrurile au început să se schimbe cu adevărat.

Cred că atunci când stabilim o înţelegere cu Puterea noastră Superioară, ea îşi respectă partea de înţelegere. Când mi-am dat seama că nu-mi disprețuiam şeful pe atât de mult pe cât obişnuisem şi că mă simțeam mai bine din cauza aceasta, n-am tânjit să-mi recapăt resentimentele, ci mai degrabă am dorit să prelungesc sentimentele bune. Cred nu numai că m-am simțit bine, ci am început şi să acționez mai inteligent. Cel puțin aşa au observat cei din jur. Am avut o motivație puternică de a-mi respecta partea de înțelegere. Trebuia totuşi să perseverez cu programul, fiindcă nu există o dată de absolvire. De îndată ce mi-am desprins ochii de la paşi, am simțit cum atmosfera devine veninoasă, la început lent, apoi tot mai repede. Conştientizarea faptului că trebuia să revin rapid la aşteptări rezonabile şi realiste şi să mă întorc pe făgaş m-a ajutat să întreprind acțiuni corective şi să mă înapoiez la programul de 12 paşi, iar sentimentele plăcute au revenit. Fiți pregătit pentru succes atunci când vi-l acordă Puterea Superioară.

PASUL 8: „ÎNTOCMESC O LISTĂ CU TOATE PERSOANELE CĂRORA LE-AŞ FI PUTUT FACE NECAZURI CU STUPIZENIA MEA ŞI CONSIMT SĂ REPAR ACESTE RELE."

Dacă nu sunteți pregătit să vă reorientați furia sub forma reorientării aşteptărilor, veți sfârşi prin a vă *reorienta* viața. Dacă nu vă veți preda în mod complet voința şi viața Puterii Superioare, veți fi pe culmi într-o zi şi în prăpastie în ziua următoare; în mod alternativ, veți zbura prin văzduh şi veți plonja în fosele oceanice. Sus, jos, sus, jos, ca delfinul Flipper conducând un vas de croazieră prin Triunghiul Bermudelor. Dacă nu veți îndepărta rădăcinile îndoielii, relația îmbunătățită cu şeful dumneavoastră nu va dura mult. Nici nu vă veți da seama când veți cădea iarăşi în afund.

Dacă ne vom dedica doar parțial recuperării, asta se va vedea când vom întocmi lista reparațiilor morale. Vom începe prin a scrie un nume pe blocnotes și vom apăsa tot mai tare la fiecare literă până se rupe vârful creionului. Faptul că resentimentele continuă să existe demonstrează că mai avem așteptări nerezonabile și nerealiste. Apariția reacției de tipul „doar peste cadavrul meu!" atunci când vă gândiți la cineva căruia ar trebui să-i cereți scuze este un semnal că trebuie să mutați individul respectiv spre vârful listei. El continuă să nu vă satisfacă așteptările anterioare și, mai important, n-ați deschis pumnul pentru a-i da drumul.

După ce v-ați recalibrat așteptările pentru a reflecta în mod mai corect adevăratul dumneavoastră caracter și adevăratul caracter al șefului, resentimentele curente vor începe să se disipeze. La fel se va întâmpla și cu resentimentele din trecut. Ele vi se pot aciua în minte numai dacă rămân intacte așteptările care le-au dat naștere. Veți fi de asemenea surprins de felul cum vor deveni inofensive numele care cândva vă făceau să vedeți roșu în fața ochilor. Deoarece mi-am recalibrat așteptările și am făcut din ele un instrument pentru a-mi echilibra viața (în loc de a clădi ziduri prea înalte pentru a fi escaladate), mă pot gândi acum la inamicii cei mai teribili pe care i-am avut și îmi pot spune cu adevărat: *N-a fost chiar atât de rău.* Vorbesc serios, o puteți face. Începeți prin întocmirea listei.

PASUL 9: „ÎMI REPAR GREȘELILE FAȚĂ DE TOȚI CEI PE CARE I-AM PUTUT RĂNI CU STUPIZENIA MEA, CU EXCEPȚIA CELOR CU CARE CONTACTUL MI-AR PUTEA PERICLITA VIAȚA."

Nu există dovadă mai bună că sunteți o creație nouă decât să scăpați complet de vechiul sine. Persoana anterioară, care n-ar fi rostit nici într-un milion de vieți o vorbă bună către anumiți Idioți ce i-au făcut viața mizerabilă (sau așa credea vechiul sine), este înlocuită de o persoană nouă în același corp, care poate realmente

să surâdă către acelaşi Idiot şi să accepte că toţi împărţim acelaşi oxigen. S-ar putea să vă treziţi gândindu-vă: *Sunt eu. Mă cunosc pe mine. Dar nu simt ca şi cum aş fi eu. Ce s-a-ntâmplat*? De acum ştiţi ce s-a-ntâmplat, şi ştiţi cum să procedaţi pentru a se întâmpla în continuare.

Repararea greşelilor înseamnă mai mult decât a strânge din dinţi şi a încerca să fiţi amabil cu oameni pe care-i disprețuiți. Dacă tot nu vă puteţi debarasa de dispreţ, va trebui să reluaţi programul. După ce vă veţi înţelege aşteptările, veţi descoperi că de acum nu mai disprețuiți pe nimeni. *Până şi ticăloşii cei mai josnici au o mamă care-i iubeşte*, vă spuneţi în gând. Asta nu înseamnă că faptele lor ar fi bune, dar îi puteţi vedea într-o lumină mai realistă, ca oameni complecşi, nu caricaturi sau personaje unidimensionale din mucava. Repararea greşelilor nu înseamnă neapărat să rostiţi cuvintele: *Îmi pare rău.* Obţineţi un efect mai puternic dacă spuneţi „s-ar putea să aveţi dreptate" (ceea ce implică faptul că s-ar putea să fi greşit) sau, încă şi mai puternic, „dacă eu am greşit, îmi voi asuma responsabilitatea".

Unii fac din cerutul scuzelor un spectacol măreţ, pe care-l regizează pentru a ieşi în evidenţă. *Priviţi-mă! Îmi repar greşelile!* Încetaţi să vă mai comportaţi ca un Masochist. Concentraţi-vă asupra celeilalte persoane; în cazul de faţă, asupra şefului dumneavoastră. Există multe feluri prin care să spuneţi că vă pare rău. Un covrig adus în mod regulat în biroul şefului, schimbarea tonului vocii (care se va petrece de la sine când aşteptările vă sunt înţelese), satisfacerea pe deplin a aşteptărilor şefului, vorbirea pe limba şefului şi abandonarea speranţei ca şeful să vă citească gândurile fac parte din acceptarea noului dumneavoastră sine şi a noii relaţii.

Indiferent în ce fel aţi spune-o, expresia „Îmi cer scuze" nu vă ştirbeşte cu nimic prestigiul. Plasarea celorlalţi pe acelaşi nivel cu dumneavoastră este un act eliberator. Este nevoie de multă energie şi resurse interne pentru a urî oamenii. Idiotul dumneavoastră Interior este o tenie veşnic flămândă, care necesită atenţie excesivă, care trăieşte pe seama aşteptărilor şi resentimentelor nerealiste şi care cere întruna mai mult. Prin recalibrarea aşteptărilor, îl puteţi reduce la proporţii controlabile.

PASUL 10: „MI-AM CONTINUAT INVENTARUL PERSONAL ŞI MI-AM RECUNOSCUT GREŞELILE DE ÎNDATĂ CE MI-AM DAT SEAMA DE ELE."

Să mărturisiți că ați fi putut greși și că șeful dumneavoastră ar fi avut dreptate este o pilulă mare și amară de înghițit, dar numai dacă nutriți resentimente bazate pe așteptări nerezonabile și nerealiste. Așa cum am menționat în pasul 8, dacă ați scăpat parțial de necazuri doar pentru a reveni la obiceiurile proaste, dacă începeți chiar să vă simțiți mai bine în relația cu șeful doar pentru a suferi o recidivă, dacă vă „împotmoliți" în recuperare, atunci probabil că de vină este Idiotul dumneavoastră Interior care stă treaz toată noaptea și rescrie așteptările pe care le-ați pus în ordine toată ziua. Continuând să vă puneți sub microscop motivele, comportamentele și adevăratele sentimente, puteți detecta mai devreme momentul în care Idiotul Interior vă ia setul nou-nouț de așteptări rezonabile și realiste și le transformă în echivalentul emoțional al obligațiunilor de mare risc.

Când vă reparați greșelile, așa cum am discutat în pasul 9, puneți sub acuzare orice face Idiotul dumneavoastră Interior pentru a sabota beneficiile recuperării. Întrucât recuperarea este un proces de continuă îmbunătățire, care include invariabil și reculuri pe parcurs, trebuie să fiți pregătit permanent pentru momentele în care veți reveni la atitudini și comportamente vechi. Recunoașterea că am greșit de fiecare dată când s-a întâmplat așa este ca o reparație permanentă. Monitorizându-ne pe noi înșine și mărturisindu-ne prompt greșelile, cu ajutorul obiectiv al prietenilor, șefilor, colegilor, al celor care oferă feedback 360 de grade și/sau al camarazilor Idioți în recuperare, creăm un proces de purificare ce nu permite acumularea de resentimente.

Amintindu-vă că nu-i vorba despre dumneavoastră, vă puteți concentra pe ceea vă face bine și puteți adăuga valoare relațiilor pe care le aveți. La serviciu, asta înseamnă adăugarea de valoare în primul rând relației cu șeful. În fiecare miercuri seară, în subsolul

bisericii, noi spunem: „Nu-i vorba despre ei, este vorba despre mine." Dacă trebuie asumată o vinovăție, mi-o asum, n-o proiectez asupra altuia. (Ghiciți cine poate fi la serviciu „altul".) Când se pune problema de o recunoaştere a meritelor, o împart cu ceilalți. Este responsabilitatea mea de a mă concentra pe adăugarea valorii. Procedând astfel, toți ies în câştig, mai ales eu. Realizez asta prin permanenta mea inventariere, nu a altora. Îmi recunosc propriile greşeli, în loc de a mă concentra asupra greşelilor altora.

PASUL 11: „PRIN RUGĂCIUNE ŞI MEDITAȚIE, CAUT SĂ-MI CONSOLIDEZ CONTACTUL CU PUTEREA SUPERIOARĂ, AŞA CUM O INTERPRETEZ EU, RUGÂND-O SĂ-I CUNOSC VOINȚA ŞI SĂ-MI DEA PUTEREA DE-A O ÎMPLINI."

Rugăciunea înseamnă conversație. La ce poate sluji o conversație cu Puterea mea Superioară, dacă vorbesc numai eu? Nu învăț nimic în plus față de ceea ce ştiu deja, iar Puterea Superioară, care ştie totul, nu poate interveni în conversație. Ca să învăț, trebuie să ascult. Pentru a rămâne receptivi la noile percepții care însoțesc noile aşteptări, trebuie să urmăm vechea formulă „două urechi, o gură". Ca minimă cerință, ar trebui să ascultăm de două ori mai mult decât vorbim. Dacă nu altceva, ascultând mai mult îi vom face pe cei din jur să ne placă şi ne va creşte exponențial probabilitatea de a afla ceva important.

Ascultarea activă a Puterii mele Superioare este o altă cale prin care să-mi opresc Idiotul Interior s-o ia razna cu imaginația. Pot să fiu tăcut la exterior şi un flecar de neoprit în interior. Bolboroselile mele de Idiot la exterior sunt precedate de obicei de mai multe bolboroseli ale Idiotului Interior. Simplul fapt că nu vorbesc nu înseamnă că vă ascult. Simplul fapt că oamenii nu se luptă între ei nu înseamnă că se înțeleg reciproc.

Cu cât îmi angajez mai mult Puterea Superioară pentru a direcționa reorientarea aşteptărilor mele, cu atât mai puține şanse

are Idiotul meu Interior de a crea aşteptări nerezonabile, nerealiste şi complet false. Cu cât mai sănătoase şi mai normale devin aşteptările mele, cu atât mi se par totul – şi toţi – mai bun(i). Cu cât pot menţine mai mult legătura cu Puterea Superioară, cu atât mai mult voinţa ei îmi va domina viaţa. Dacă voinţa mea ar fi atât de grozavă, n-aş fi în subsolul bisericii în fiecare miercuri la ora 19:00. Poate că aş fi în naos în fiecare duminică, rostind mulţumiri, nu în subsol într-un cerc de scaune metalice pliante. Iată o reţetă pentru sănătatea mintală: contact, cunoaştere, curaj. Repetaţi de câte ori este necesar. Aceasta este formula pentru toate programele de recuperare de care am auzit vreodată. Dacă sunteţi propria dumneavoastră Putere Superioară, ar putea fi un proces solitar.

PASUL 12: „PAŞII ACEŞTIA M-AU INCITAT ÎN ASEMENEA MĂSURĂ, ÎNCÂT DORESC SĂ-MI ÎMPART BUCURIA CU LUMEA ŞI SĂ-I APLIC ÎN TOATE DOMENIILE VIEŢII MELE."

Cea mai bună modalitate de a învăţa ceva este de a preda altora acel ceva. Am scris cartea aceasta pentru ca dumneavoastră să puteţi învăţa cum să scăpaţi cu adevărat, realmente şi pentru totdeauna, de obsesia detestării şefului. Crezând însă că îndepărtarea acestei obsesii nu presupunea decât un singur efort, am izbutit să scap de ea doar pentru ca să constat că s-a furişat înapoi, aducând şi alte obsesii, pe când mintea mea era preocupată de altceva. M-am trezit din nou având necazuri cu şefii, întrebându-mă: *Cum s-a putut întâmpla aşa ceva tocmai cu autorul cărţii?* Dacă mi s-a putut întâmpla mie, vi se poate întâmpla şi dumneavoastră. Odată ce aţi simţit bucuria, agăţaţi-vă de ea.

Pentru a nu reveni la obiceiurile rele, difuzaţi veştile bune despre îmbunătăţirea relaţiilor cu şefii. Nu uitaţi că resentimentul are un iz inconfundabil, care anunţă că nu departe există ceva putred. Singurul mod prin care puteţi rămâne proaspăt ca o floricică în departamentul aşteptărilor este să vă menţineţi aşteptările rezonabile şi realiste şi să le inventariaţi cu regularitate.

Din fericire, cea mai bună metodă prin care vă puteţi asigura că o veţi face este de a-i învăţa pe alţii cum să-şi păstreze aşteptările rezonabile şi realiste. Adoptaţi un nou limbaj pentru discursul de la locul de muncă. Încercaţi să spuneţi lucruri de genul: „Haideţi să-ncercăm să adoptăm cea mai bună politică pentru a reuşi – având aşteptări rezonabile şi realiste despre noi înşine, despre clienţii noştri şi despre toţi cei implicaţi în procesele respective." Veţi fi uimit cum asemenea comentarii îi pot ajuta pe toţi să se simtă mai optimişti şi mai puţin stresaţi.

Cu excepţia cazului în care aţi dorit să vă distraţi (şi cine nu s-ar bucura de o porţie zdravănă de râs), probabil că furia este cea care v-a condus spre cartea aceasta. Dacă terminaţi cartea aceasta, dacă priviţi cu seriozitate principiile şi exerciţiile din ea, dacă le încercaţi cu scrupulozitate şi tot veţi fi furios, vă sugerez să inventariaţi toate lucrurile bune pe care vi le aduce furia şi după aceea să reîncepeţi de la capitolul 1. Puteţi reorienta furia, dar indiferent ce aţi face cu ea, tot furios veţi fi. *Pentru a pune capăt furiei, reenumeraţi-vă aşteptările.*

Exerciţiul din pasul 12 este executarea cu fidelitate a primelor 11 exerciţii cât de des este nevoie pentru a schimba felul în care simţiţi despre toţi Idioţii din viaţa dumneavoastră. Nu uitaţi niciodată că aşteptarea nu este decât un resentiment în devenire, şi că nu puteţi fi fericit atâta timp cât nutriţi resentimente. Cu cât le veţi nutri mai mult timp, cu atât veninul se va infiltra mai adânc în corpul dumneavoastră. Frustrarea, furia şi resentimentele duc la depresie. S-a terminat cu râsetele. Supuneţi-vă testului de depresie: priviţi o raţă care fuge. Dacă nu râdeţi, vă vom păstra un loc în subsolul bisericii pentru miercurea viitoare la ora 19:00.

Index

A
Acheson, Dean, 267
Adams, Scott, 10
adolescentină, rebeliunea, 228
adunarea, 136-144
Agregarea Idioților, 69
ajutorarea altora, 86, 123-129
alcoolul, 252-253
Amic, Șeful, 45, 75, 76-77, 78-79, 86, 89, 92, 95, 99, 100, 104, 108, 112, 117, 121, 122, 127, 144, 159, 193, 194, 212-213, 245, 255, 276, 279
analiza SWOT, 64
Anul Unu, 28
aprecierea, 35, 86, 92, 96
argumentarea, 33
ascultarea, 86, 101-104
aşteptările, 16, 282-286
atuurile, 289
autoritatea, 25

B
bârfa, 243-246, 248
Blanchard, Ken, 161, 164
Bun, Șeful, 44, 46-52, 80, 89, 92, 96, 100, 104, 109, 113, 117, 122, 128-129, 131, 144, 149, 197-198, 212, 257, 268, 269-270
bunătatea, 38, 39

C
caracteristicile tipurilor de şefi, 83-132
casele cu pereți din sticlă, 21
Cavuto, Neil, 19
cercetarea, 86, 87-90
Coaching Connection, The, 18
competența, 160-170
  pedeapsa pentru ~, 13
competențele tipurilor de şefi, 83-132
complimentarea, prin intermediul terților, 239-241, 243
comunicarea, 28, 43, 83, 157-160, 237
comunicarea, talentul în, 86, 105-109
concedierea, 277-278
Concediu de la căsnicie, 28
conflictele, 94
confruntarea, constructivă, 86, 96-100
conştientizarea de sine, 84
contrazicerea şefului, 24, 31-32
controlul, 43, 170
corectitudinea, 50-51, 93
Cox, Danny, 165, 169, 198, 216, 239, 241, 282
CPA Journal, 46
Crawshaw, Laura, 81, 203
creativitate, 162
criticile, 226
Cum să trăieşti cu un Idiot, 15
curiozitatea, 86, 87-90

D
declanşatorii, 22-24
demnitatea, 16, 32
deschiderea, 86, 105-109
dezvoltarea oamenilor, 86, 123-129
Diavolul se îmbracă de la Prada, 10
Dilbert, 10, 25
directorii, 217-219, 222, 225
Disney, Walt, 280
doi cu doi, adunare, 136-144
doritor să ajute pe alţii, 86, 123-129
Dumnezeu, Şeful, 44, 52-55, 56, 65, 78-79, 86-87, 88, 90-91, 93-94, 96-97, 98, 100-102, 105-106, 110, 112, 114, 118-119, 121, 124-125, 128, 144, 146, 156, 159, 180-181, 224, 247, 252, 254, 265, 271-274, 279, 287

E
efectul ciupercă, 147, 150-152, 175, 274
Eisner, Michael, 218
empatie, 86, 90-92
eşec, 284
evaluarea nevoilor, 86, 101
evaluarea performanţelor, 177-198
evitare, 228
execuţie, 86, 113-118
expresiile faciale, 234

F
feedbackul, 288
Fields, W.C., 64, 207
Forţa gândirii pozitive, 101
Franklin, Benjamin, 174
fraternizarea, 203
frustrarea, 36, 297
furia, 10, 13, 16, 281-297

G
Gardner, Howard, 127
gândire clară, 86, 109-113
gândirea de grup, 207
gândirea-Idiot, 203-215
gena stupizeniei, 39-42
gesturile, 234
Goldsmith, Marshall, 116
Goldwyn, Samuel, 174
Goleman, Daniel, 127
Gorrell, Paul J. 7, 18
grijuliu, 81, 101-104

H
Hainele cele noi ale împăratului, 271
Hayes, Spencer, 123
Hoffman, Abbie, 12

I
Idiot, Şeful, 10, 14, 27, 41, 44-45, 48, 52, 78-80, 86-87, 89, 92, 95-96, 100, 104, 108, 113, 117, 122, 128, 134-135, 143, 144, 150-151, 154-171, 190-215, 222-223, 228, 229, 233, 238, 239-242, 253-263, 265-269
ignoranţă, 206
imitaţiei, mitul, 33
implementarea, 86, 114-115
incitarea şefului, 24, 37-38
incompetenţa, 147
instruire, 86, 118-123
inteligenţa, 86, 118-123
Inteligenţa Emoţională, 125, 127
intenţiile, 208-209

inventarul personal, 262-263, 294
investigarea, 86, 87-90
invizibilitatea, 34-37
IQ, 125
Irving, John, 20

Î
îmbunătățirea, constantă, 290
înclinațiile tehnice, 86, 113-118
încrederea, 248
întrebări cosmice, 29-30
învinuirea şefului, 24, 28-29

J
Jobs, Steve, 233

L
La birou, 10
Leadership When the Heat's On, 216
leadershipul, 8, 14, 72-73, 85-87, 115
limbajul trupului, 64
limitele, 168
lipsa de putere, 41

M
Machiavelic, Șeful, 44, 55, 56-57, 58, 64, 66, 78-79, 86, 88, 90, 93, 94-95, 96-97, 98, 100-101, 102, 106, 110, 114-115, 119, 121, 124-125, 126-127, 130, 144, 146, 154, 159, 160-161, 181-183, 191, 196, 212, 215, 223, 224, 244-245, 247, 254, 272-273, 279,
managementul de tip pescăruş, 164
Masochist, Șeful, 45, 62-65, 78-79, 86, 88, 94, 98-99, 102, 106-107, 111, 112, 115, 120, 125, 126, 144, 146, 159, 178, 185, 186-187, 213, 212, 215, 224, 245, 254-255, 272-273, 279, 293
Maytag Company, 35
Maytag, Jr., Fred, 35
mărturisirea, 41
mâncarea-Idiot, 13, 250-264
meditația, 280
mediul, 21
Mehrabian, Albert, 234
Milenar, 14, 46, 69
modestia, 233, 236

N
negarea, 209, 222
negocierea, 86, 90-92
Nepregătit, Șeful, 13, 45, 72-74, 78-79, 86, 89, 91, 92, 95, 99, 103, 107, 108, 112, 116-117, 121, 127, 130, 144, 146-147, 159, 175, 191, 192, 196, 205, 212, 256, 275, 276, 279
nerăbdarea, 221
nevoile, evaluarea, 86, 101-104
norocul, 174-175

O
oglindirea, 211, 259

P
Paranoic, Șeful, 45, 65, 66-68, 76, 78-79, 86, 88, 91, 94, 98-99, 102-103, 107, 111, 112, 115, 116, 120, 126, 144, 146, 156, 159, 187-189, 212-213, 215, 245, 247, 254-255, 274, 279
Peale, Norman Vincent, 101

pedepsirea, 62
pedepsirea bazată pe competență, 13
percepția despre propria persoană, 56, 286-289
pereții din sticlă, case cu ~, 21-22
perfecțiunea, 201
performanțe, evaluarea, 177-198
Peter, Larry, 146
planificarea, 86, 109-113
planificarea strategică, 86, 109-113
pocnirea şefului, 18, 25, 32
politicile din birou, 230
Pragmatics of Human Communication, The, 28
prânzurile de afaceri, 253-263
prânzurile luate în străinătate, 261
preocuparea pentru viitor, 86, 109-113
preocupat de alții, 86, 118-123
presiunea, 38
Principiul lui Peter, 145, 147
procrearea Idioților, 133-153, 154, 269
promovarea, 149-150
puterea, 220-221

R
realismul, 86, 90-92
realitatea, 17-20
rebeliunea adolescentină, 228
recrutarea, 218
regulile, 16
reorganizarea, 274
reorientarea furiei, 281-284
resentimentele, 10, 16, 22, 37, 49, 157-159, 168, 171, 206, 226, 237, 242, 263, 281, 285-287, 291-294, 297
responsabilitatea, 32, 96
rezolvarea disputelor, 86, 93-96
Roosevelt, Theodore, 16, 202
Rutina, bat-o vina!, 25

S
sacrificiul, 53
Sadic, Şeful, 45, 58-61, 64-65, 67, 78-79, 86, 88, 90-91, 94, 98, 102, 106, 110-111, 115, 119, 120, 125, 144, 146, 159, 177, 183-185, 194, 212, 215, 224-225, 243-245, 246-247, 252-253, 254, 273, 279
satisfacția slujbei, 46
Scenariul Șefului Bun, 130
schimbare, 162, 171
scuzele, 232, 233-234, 249, 263, 292, 293
Sea World, 161
seninătatea, 21, 82, 132, 170, 180, 200, 280, 283, 284, 289, 290
siguranța de sine, 96
slujba, părăsirea ~, 46
Smith, Gregory P., 47
solicitările de concediu, 253-257
stabilirea obiectivelor, 209
stupizenia, 172-173, 199, 200, 201-202, 203, 208, 214, 216, 269, 284, 289, 290
stupizenia conjuncturală, 13, 169, 290
succesul, 174-177, 200
surghiunirea talentului, 154-171

Ş
şefii, tipuri de, 44-45
Şefi de coşmar, 10
Şovăielnic, Şeful, 45, 68-69, 70-71, 78-79, 86, 88-89, 91, 95, 99, 103,

107, 108, 111, 112, 116, 121, 126-127, 144, 146, 159, 189, 190-191, 212, 215, 256, 273, 275, 276, 279
Ştiinţa Noului Management, 276

T
talent, surghiunirea ~, 154-170
talentul în comunicare, 86, 105-109
Tăntălăul şi gogomanul, 28
terţi, complimentarea prin intermediul, 239-241, 243
timp, limitele de ~, 77-78
tipurile de şefi, 44-45
caracteristicile, 83-132
tipurile de şefi, competenţele, 83-132
tiranii, 59, 106, 246-247
tiranii din birou, 59, 61, 246-247
transparenţa, 86, 105-109
Trăieşte clipa, 198
trândăvia, 61
Twain, Mark, 12

Ţ
ţapii ispăşitori, 266

U
umor, 213, 242

V
Vance, Mike, 174
verbale, inflexiunile, 234
vestimentaţia, 210
victimizarea, 81
vorbirea-Idiot, 13, 233-248

W
Watzlawick, Paul, 28
Welch, Jack, 37
Wheatley, Margaret, 276

Z
Ziglar, Zig, 96

Despre autor

John Hoover, Ph.D, este un Şef Idiot în perioada de recuperare, care a trecut cu succes de la situaţia de angajat furios la cea de lider-slujitor, prin utilizarea tehnicilor de purificare din această carte. A avansat de la muncitor necalificat la funcţionar în Divizia Marketing/Divertisment din Disneyland, ajungând director executiv în compania McGraw-Hill. În prezent, este un îndrăgit (şi licenţiat) instructor de cadre de conducere şi expert în leadership şi comunicare, care ştie că unica speranţă pentru directorii asediaţi este să râdă singuri, privindu-se în oglindă. Dr. Hoover oferă oglinda (după ce a spart câteva oglinzi personale de-a lungul anilor). Urmăreşte cu patimă să obţină rezultate reciproc avantajoase pentru indivizi talentaţi şi companiile pentru care lucrează aceştia. Deşi îi face plăcere să combine învăţatul cu râsul, este cunoscut pentru obţinerea unor rezultate serioase. Ca instructor de cadre de conducere, este unul dintre cei mai aprigi susţinători ai realizării unei concordanţe între ce fac angajaţii cel mai bine şi ce au nevoie companiile cel mai mult. Ca expert în schimbare, design cultural, transformare culturală şi comunicări interpersonale, dr. Hoover este foarte eficient în formarea şi întreţinerea relaţiilor puternice şi productive între clienţii lui şi clienţii acestora. Aşa cum sugerează titlul, dr. Hoover nu se teme să faciliteze conversaţii dificile şi să exploreze în mod complet ce cred şi simt de fapt oamenii. Dr. Hoover a fost şase ani consilier pentru probleme maritale, familie şi copii, licenţiat de Comisia de Ştiinţe Behavioriste din California, după care s-a ocupat de dezvoltare şi comportament corporatist. El înţelege cum operează companiile graţie regulilor nescrise şi nepublicate ale angajamentului, iar acum instruieşte directori şi manageri de top dintr-o

mulțime de domenii, printre care presă, divertisment, educație, modă, servicii financiare, industrie, vânzare cu amănuntul și agenții guvernamentale. Dr. Hoover este autor sau coautor a 15 cărți, printre care *How to Live with an Idiot* (*Cum să trăiești cu un Idiot*), și supervizează cursurile practice pentru cadrele de conducere la Partners International din New York (*www.partners-international.com*). Predă de asemenea la Fielding Graduate University, City University of New York și American Management Association.

După ce i-ați citit pe Ken Blanchard, Marcus Buckingham, Dale Carnegie, Jim Collins, Malcolm Gladwell, Seth Godin, Marshall Goldsmith, Jon Gordon, Chip Heath, Scott Keller, Bob Nelson, Rick Patino, Colin Price, Tom Rath și Jack Welch... prezentați-l pe John Hoover Idiotului dumneavoastră Interior și bucurați-vă de o carieră lungă și fericită.

Puteți urmări aparițiile live și în media ale lui John Hoover, atelierele practice, discursurile inaugurale și publicațiile, sau ceea ce are de spus pe *www.howtoworkforanidiot.com*.

„Dr. Hoover ne recomandă să recunoaștem că suntem «lipsiți de puteri» în fața șefilor din viața noastră. Dar «a purta ranchiună șefului este ca și cum ai bea otravă și ai aștepta ca șeful să moară».”

The Wall Street Journal

„***Cum să lucrezi pentru un Idiot*** este o carte cu mult umor și cu o sumedenie de informații utile.” – Campbell Brown, *Weekend Today*

„Oricât de amuzante ar fi istorisirile satirice, sfaturile oferite sunt destul de corecte și includ pașii concreți necesari pentru a supraviețui unei doze zilnice de stupizenie determinată și autoritară, fără a comite nicio crimă.” – *The Miami Herald*

Cum să lucrezi pentru un Idiot, în noua ediție, este mai amplă și mai bună – și plină cu mai mulți Idioți – decât cea anterioară. Aceeași tehnologie care a permis ignoranței din biroul șefului să devină virală vă poate ajuta să vă protejați și să păstrați controlul asupra Idiotului dumneavoastră Interior. Nu toți șefii sunt idioți și nu toți idioții sunt șefi. Lăsați-l pe dr. Hoover să vă ajute să găsiți înțelepciunea de a cunoaște deosebirea.

John Hoover, PhD, este un îndrăgit instructor de cadre de conducere și expert în leadership/comunicare. A fost scriitor, producător și director de proiect pentru Divizia Marketing/Divertisment din compania Disney și manager general de divizie la McGraw-Hill. Este autorul mai multor cărți despre leadership, creativitate și performanțe de vârf.

ISBN 978-606-910-009-7

Distribuție la:
tel. 021.222.83.80
e-mail: carte@meteorpress.ro
www.meteorpress.ro